

Etter boka?

*En studie av muligheter og begrensninger ved
erfaringsoverføring i norsk olje- og gassindustri*

Kristi Svidal

Cand. polit 1992

August 2006

Universitetet i Oslo
Det samfunnsvitenskapelige fakultet
Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Sammendrag

Denne hovedoppgaven handler om hvordan fenomenet erfaringsoverføring oppleves og praktiseres av ansatte i den norske stats oljeselskap, Statoil. Jeg har undersøkt hvordan ansatte tilegner seg erfaring, og hvordan disse overføres til andre mennesker, avdelinger og enheter i organisasjonen. Jeg har tatt utgangspunkt i et konkret prosjekt, kalt Prosjekt Erfaringsoverføring, som ble utviklet og implementert i begynnelsen av 1990-tallet. Intensjonen med prosjektet var bla å skape gode erfaringsoverføringsrelasjoner mellom mennesker, avdelinger og enheter som var knyttet til oppdateringen av selskapets styrende dokumentasjon, de såkalte Krav- og Prosedyrehåndbøkene. I relasjon til dette ble det utarbeidet en egen håndbok som beskrev hva erfaringsoverføring i selskapet omhandlet. Den kan forstås som selskapets uttalte teori om erfaringsoverføring.

Da sluttrapporten for prosjektet ble skrevet var det et faktum at erfaringsoverføringsarbeidet ikke hadde fungert tilfredsstillende. For meg var det interessant å komme nærmere en forståelse av hvorfor erfaringsoverføring ikke fungerte i tråd med Prosjekt erfaringsoverførings intensjoner. I forbindelse med min undring omkring dette forestilte jeg meg at noe av problemet kanskje kunne beskrives som en spenning mellom idealer og realiteter (Løchen, 1964) *Idealer* knyttet jeg opp mot intensjonene i den uttalte teorien om hva en erfaring er og hvordan samspillet mellom ansatte kan bidra til erfaringsoverføring. *Realitetene*, kan her forstås som hva ansatte på sin side forstår med en erfaring, og hvordan samspillet dem imellom faktisk bidrar til erfaringsoverføring. Kjernen i denne oppgaven berører dette spenningsfeltet.

Det empiriske materialet er et resultat av deltakende observasjon og dybdeintervju av 22 informanter fordelt på henholdsvis en installasjon offshore, og støttedivisjonen onshore.

Oppgaven er strukturert rundt tykke beskrivelser av selskapets uttalte teori om erfaringsoverføring og denne teorien i bruk. Fokus er på kjennskap og bruk av KP-håndbøkene og konkrete situasjoner hvor det kommer frem hva ansatte selv forstår med en erfaring og erfaringsoverføring. Underveis i beskrivelsen har jeg vekslet mellom de begreper ansatte bruker om seg selv, relasjoner, roller og arbeidsoppgaver de inngår i og utfører, og analytiske redskap som fungerer som retninger å orientere seg etter. Hensikten

har vært å komme på sporet av hva en erfaring er og hvordan erfaringer tilegnes og overføres.

Studien avdekker at det finnes et gap mellom den uttalte teorien og ansatte den er ment å berøre. Mens den uttalte teorien reduserer en erfaring til et verbalspråklig uttrykk, er en erfaring for de ansatte noe mer enn hva som kan fanges inn gjennom språket. Så å si samtlige av informantene relaterer en erfaring til noe de har tilegnet seg gjennom handling, gjerne i samspill med erfarne utøvere, og situasjoner de har vært involvert i og lært seg å mestre. Dette "noe" fremstiller de som evner, vaner, rutiner og en form for ferdighetsforståelse avleiret i kroppen og som delvis fungerer taust. Språket fanger ikke inn alle sider av en erfaring. I en overføringssituasjon stilles det derfor ekstra strenge krav til mottakerens praktiske omgang med de fenomen den nedskrevne erfaringen tar sikte på å beskrive. Sender og mottaker befinner seg i hver sin ende av en overføringsrelasjon og er deltakere i felles språkspill.

En sentral refleksjon på bakgrunn av min undersøkelse er at selv om erfaringer ikke lar seg fange inn gjennom språket på en uttømmende måte, innebærer ikke dette at de ikke kan overføres, eller at det er meningsløst å bruke språket i overføringssituasjoner. Informantene viser til betydningen av ulike overføringsmodi. Et slikt modus er handling og det å vise hverandre hva erfaringen omhandler. Et annet er at man bruker språket og gjennom hint får frem hva erfaringen omhandler.

Av denne studien fremkommer det også at det å være erfaren ikke alene handler om hva som kan kalles utøvelse av teknisk faglige ferdigheter, som å skru, mekke, foreta beregninger ol. Man må også mestre de sosiale sidene av det å være deltaker i et praksisfellesskap som å vite hvordan man skal opptre, formulere seg, hvem man skal kontakte når, hvor og hvordan. En må altså ha internalisert bestemte normer og regler for atferd. Når man skal si noe om tilegnelse og overføring av erfaring avdekket denne undersøkelsen at det er meget viktig å se dette i relasjon til og som et uatskillelig aspekt av sosiale praksiser.

Noe av utfordringene ved erfaringsoverføring i Statoil ser ut til å oppstå i spenningsfeltet mellom ulike former for rasjonalitet (Ritzer, 1994). Organisasjonens strategier for erfaringsoverføring er forankret i en teori med fokus på helhetstenkning og standardisering.

Det forventes at ansatte opptrer i tråd med idealene i den uttalte teorien, som er formulert gjennom presise definisjoner, for å nå organisasjonens mål om helhetstenkning, effektivitet og lønnsomhet. Vi snakker her om en form for formålsrasjonalitet. Ansattes arbeid på sin side er knyttet til ”her og nå” - situasjoner ledsaget av en form for praktisk rasjonalitet der de handler pragmatisk ut fra tilgjengelige midler i situasjonen. Disse oppstår spontant så vel som forutsigbart og planlagt. Erfaringer som tilegnes, erverves og overføres i praktiske situasjoner står i et motsetningsforhold til teoretisk rasjonalitet, siden erfaringer ikke alltid kan artikuleres språklig på en uttømmende måte. Videre kommer det frem at ansatte handler i tråd med verdier for hvordan man skal opptre og løse oppgaver, som følger praksisfellesskapet eller avdelingen man er en del av, mer enn selskapets substansielle rasjonalitet knyttet til verdier som medvirkning for å skape en dokumentstruktur og brukervennlige KP-håndbøker for å nå målet om helhetstenkning og lønnsomhet.

Denne studien viser hvordan dyktige praktikere evner å realisere kompliserte arbeidsoperasjoner gjennom å tilegne seg, erverve og overføre erfaringer uten at det nødvendigvis fanges inn gjennom språket, eller formaliseres i planer og rapporter. Erfaringer ligger lagret i deltakerne selv som evner, rutiner, vaner og ferdigheter, i ulike typer dokumentasjon og språkspill i form av ord og uttrykk, i forventninger knyttet til roller, i relasjonene mellom deltakerne, i rutinene og selve praksisfellesskapet som er organisert rundt aktiviteten. Kjennetegn ved overføringsrelasjonene er felles forståelse og interesse for felles arbeidsoppgaver. De er basert på innsikt i hvem som skal gjøre hva, når, hvor og hvordan, gjensidig avhengighet, førstepersonserfaring med budskapet som overføres og mottas, rask tilbakemelding på utspill og tillit til mottakerne.

Forord

Våren og sommeren 2006 har jeg hatt gleden av å gjøre ferdig denne hovedfagsoppgaven som jeg la ned i skrivebordsskuffen i 1998. På dette tidspunktet hadde oppgaven est ut til 10 000 ord mer enn lovlig grense, og jeg evnet ikke å gjøre den ferdig innenfor rammene en slik oppgave skal holde seg innenfor. I mellomtiden har jeg derimot jobbet med elever som tar yrkesutdanning, fått to barn og tatt praktisk pedagogisk utdanning på Blindern. Det vil si at mye av det jeg har holdt på med har tangert tematikken i oppgaven, - nemlig praktisk kunnskap. Jeg har hele tiden båret på en indre ro om at oppgaven blir ferdig når den skal. Dette henger også sammen med at jeg tok på alvor Østerbergs tanker omkring amfibisk læring, knyttet til begrepsparet *intentio recta* – hensikt som er likefrem og *intentio obliqua* – hensikt som går en omvei. Begrepene berører ideen om mulighetene som ligger i å glemme seg selv i læringssituasjonen, for nettopp å fullføre den hensikt som ligger i det man skal lære. Oversatt til mitt liv resulterte dette i at jeg ved å fokusere på andre sider i egen læringsprosess enn hovedfagsarbeidet, og således gikk en omvei ved å gjøre meg noen erfaringer fra andre livsarenaer, falt det helt naturlig å ta opp oppgaven, redusere antall ord, legge til noen nye refleksjoner og gjøre den ferdig nå i 2006. Det føles godt og har gitt meg en ufattelig glede! Min egen læringsprosess har således ikke vært en rettlinjet ferd mot målet om å bli cand. Polit, men en kronglete og sirkulær prosess med omveier. Uansett har jeg følt meg klokere og roligere for hver sving jeg har rundet og omvei jeg har gått.

Storparten av hovedfagsarbeidet ble gjennomført i forbindelse med forskningsprogrammet Program for anvendt koordineringsteknologi (PAKT) som jeg deltok på i Trondheim 1993-1998. Jeg vil derfor takke stifterne, Statoil, Telenor Forskning og NTNU for at de skapte en forskningsarena med fokus på anvendt forskning. Står også i takknemlighetsgjeld til daværende stipendiat Wenche Eide, og de andre stipendiatene, studentene og fagpersonene som deltok på programmet. Karina Aase og Henning Jacobsen bidro også med konstruktive tilbakemeldinger.

Spesielt vil jeg takke kontaktpersoner ved Statoils Forskningssenter, og ansatte i hav- og landorganisasjonen som er knyttet til Gullfaks C. Tor Alrik Dahl fortjener en ekstra stor takk fordi han trodde på prosjektet mitt og forsto at Gullfaks C kunne være et interessant

empiriområde. Takket være ansatte innenfor ulike fagavdelinger, som gjennom ord og handling viste meg hvordan de gjennomførte erfaringsoverføring, har jeg kunnet skrive en oppgave jeg selv, og forhåpentlig andre også kan ha gleden av å lese. Takk til alle tålmodige fagarbeidere!

Jeg var heldig som fikk kyndig veiledning av Sveinung Skule. Han satt meg på sporet av relevant litteratur, åpnet veien inn til Wittgenstein og var en viktig samtalepartner under storparten av hovedfagsarbeidet frem til 1998. Videre har Arvid Fennefoss alltid svart på spørsmål etter behov. Det var også Fennefoss som sammen med Svein Hovde passerte hjemmet mitt en vakker høstdag i 2005. Svein Hovde sa at han som gammel friidrettsmann ikke syntes det var noen idé ”å bråstoppe på innspurten av oppløpssiden”, med referanse til at jeg hadde en nesten ferdig hovedoppgave liggende i skrivebordsskuffen. Et halvt år senere var han min hovedveileder, og sammen har vi fått hovedoppgaven ferdig. Retter en stor takk til Svein Hovde for all hjelp og støtte!

Mens hovedoppgaven lå i dvale har fenomenet erfaringsoverføring og begrepet erfaring kontinuerlig vært gjenstand for refleksjon og undring i mitt eget hjem, hos min familie og vennekrets. Takker spesielt til min mann Albert Bolstad og min søster Merete Svidal Llewelyn for uendelig mange samtaler om dette.

Oslo, august 2006

Kristi Svidal

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	II	
FORORD	V	
INNHALDSFORTEGNELSE	VII	
1	TEMATIKK OG PROBLEMSTILLING	1
1.1	Bakgrunn for oppgaven	1
1.2	Tidligere forskning som omhandler erfaringsoverføring.....	3
1.3	Problemstilling	5
1.4	Sentrale delspørsmål	6
2	METODOLOGI	9
2.1	Innledning	9
2.2	Å forstå som metode.....	9
2.2.1	Det konkrete vitenskap; Når konteksten erstatter teori	11
2.2.2	"How best to get an honest story honestly told?"	13
2.2.3	Teori og analytiske rammer som verktøy	15
2.3	Min rolle og tilnærming til feltet	16
2.3.1	Tabula rasa med modifikasjoner.....	16
2.3.2	Møte med Statoil.....	16
2.3.3	Tilnærming til feltet	17
2.3.3.1	Deltakende observasjon	17
2.3.3.2	Dokumenter	18
2.3.3.3	Dybdeintervju og tilbakemelding	18
2.3.3.4	Deltakende observasjon	20
2.3.4	Forskningsprosessen.....	20
2.3.5	Bearbeiding av data	23
3	ANALYTISKE RAMMER	25
3.1	Innledning	25
3.2	Hva er erfaring?	25
3.2.1	Rasjonalisme og pragmatisme.....	25
3.2.2	Forholdet mellom teoretisk og praktisk kunnskap	26
3.2.3	Eikelandts definisjon av erfaringsbegrepet	29
3.2.4	Individets tilegnelse av erfaring.....	30
3.3	Hvordan kan erfaringsoverføring forstås?.....	33

3.3.1 Artikulasjons- og overføringsmodi.....	34
3.3.2 Erfaringsoverføring som en relasjonell aktivitet.....	34
3.3.3 Erfaringsoverføring gjennom deltakelse i et praksisfellesskap.....	35
3.3.4 Erfaringsoverføring når det skjer ad omveier	37
3.3.5 Erfaringsoverføring gjennom rotasjon	38
3.4 Trekk ved organisasjonen som hemmer og fremmer erfaringsoverføring.....	38
3.4.1 Komplekse organisasjoner.....	38
3.4.2 Arbeidsdeling og geografisk distanse	39
3.4.3 Formalisering gjennom prosedyrer og rutiner	41
3.4.4 Erfaringsoverføringens maktdimensjon.....	42
3.4.5 Oppsummering	42
4 ERFARINGSOVERFØRING I NORSK OLJEVIRKSOMHET	45
4.1 Innledning	45
4.2 1962-1970: Import av teknologiske pakkelsninger fra multinasjonale oljeselskap	45
4.3 1970-1986: Fornorsking av teknologisk know-how	46
4.3.1 Fornorsking og erfaringsoverføring	46
4.3.2 Særegen norsk stil	48
4.4 1986-1997: Liberalisering, kostnadskutt og nye teknologiske løsninger	48
4.5 Konteksten for undersøkelsen: Statoil og Gullfaks C	49
4.5.1 Generelt om særegne trekk ved Gullfaks C	50
4.6 Oppsummering	51
5 SELSKAPETS UTTALTE TEORI OM ERFARINGSOVERFØRING	53
5.1 Innledning	53
5.2 Prosjektansvarlige og deres teoretiske ståsted.....	53
5.3 Utviklingen av Prosjekt Erfaringsoverføring i perioden 1990-95.....	54
5.4 PES (Prosedyrer, Erfaringsoverføring og Standarder) – Et forprosjekt	55
5.5 Funksjonsområder og KP-håndbøker	56
5.5.1 Hierarkisk dokumentstruktur	57
5.5.2 Nettverk.....	58
5.6 Refleksjoner knyttet til selskapets uttalte teori	59
6 SELSKAPETS UTTALTE TEORI I BRUK	63
6.1 Innledning	63

6.2	Kjennskap til og bruk av KP-håndbøkene	63
6.2.1	Kjennskap til KP 18: Håndbok for erfaringsoverføring	64
6.3	Bruk av håndbøkene.....	65
6.3.1	Når KP-håndbøkene setter ansatte i stand til å handle.....	66
6.3.2	Når prosedyrer bidrar til mer byråkratisering av arbeidssituasjonen ..	67
6.4	Roller og relasjoner.....	70
6.5	Kilden til erfaringer - offshoreansatte	71
6.6	Kildekoordinatorenes syn på egen rolle	72
6.6.1	Relasjonen kildekoordinatorene i mellom	72
6.7	Refleksjoner omkring den uttalte teorien i bruk.....	73
6.7.1	Manglende brukerinvolvering	73
6.7.2	Fravær av behov for håndbøkene.....	74
6.7.3	Divergerende mål og interessenmotsetninger	75
6.7.4	Makt og ansvarsfraskrivelse	75
6.8	Oppsummering	76
7	HVA FORSTÅR ANSATTE MED EN ERFARING?	77
7.1	Innledning	77
7.2	Erfaringer som verbalspråklige uttrykk.....	77
7.3	Erfaringer som et resultat av gjentatte handlinger	81
7.4	Oppsummering	84
8	HVA FORSTÅR ANSATTE MED ERFARINGSOVERFØRING?	85
8.1	Innledning	85
8.2	Erfaringsoverføring slik erfarne utøvere ser det.....	85
8.2.1	Erfaringsoverføring med verbalspråket som overføringsmodi.....	85
8.2.2	Erfaringer som vanskelig lar seg artikulere verbalspråklig.....	87
8.2.2.1	Erfaringer knyttet til situasjonsbestemmelse	87
8.2.2.2	Erfaringer knyttet til evnen til å vite hvordan, se konsekvenser og foreta valg	88
8.2.2.3	Erfaringer knyttet til farger og lyder	88
8.3	Hvordan kan erfaringer som vanskelig lar seg artikulere verbalspråklig overføres?.....	89
8.4	Erfaringer fra en situasjon til en annen	91
8.5	Erfaringer ad omveier	92
8.6	Erfaringsoverføring mellom erfarne utøvere (internt på skiftet).....	93
8.7	Erfaringsoverføring slik nybegynnere opplever det.....	97
8.8	Sammenfattende refleksjoner om erfaringsoverføring	103

9	LEDERØRSDRIVING – EN AKTIVITET, TO ARENAER, TRE FASER OG ET NETTVERK AV RELASJONER.....	107
9.1	Innledning	107
9.2	Planlegging av fase 3.....	108
9.3	Forberedelser av det praktisk operasjonelle	110
9.3.1	Erfaringsoverføring i en skriftsituasjon	110
9.3.2	Bruk av nedskrevne erfaringer	112
9.4	Gjennomføringen av operasjonen.....	116
9.4.1	Installeringen av lederørene.....	116
9.5	Erfaringsoverføring mellom deltakerne i en problemsituasjon.....	117
9.6	Den videre gjennomføringen av lederørsdrivingen	120
9.7	Bilder sendere og mottakere i overføringsrelasjoner har av seg selv og hverandre.....	122
9.7.1	"Vi i Boring" – kollektive problemløsere.....	122
9.7.2	Jobbrotasjon og tilgang på varierte arbeidsoppgaver	124
9.8	Personlige nettverk og uformelle praksisfellesskap	125
9.8.1	Erfaringsoverføring gjennom sterke og svake bånd.....	126
9.9	Refleksjoner om erfaringsoverføring slik det praktiseres i Boring	130
9.9.1	Begrensninger ved formelle prosedyrer	130
9.9.2	Erfaringsoverføring gjennom modellering av eksempler fra andre situasjoner.....	130
9.9.3	Betydningen av førstehåndserfaring	131
9.9.4	Erfaringsoverføring gjennom "legitim perifer deltakelse"	132
9.9.5	Erfaringsoverføring utover praksisfellesskapets grenser	132
9.9.6	Erfaringsoverføring gjennom rutiner.....	133
9.10	Oppsummering	135
10	OPPSUMMERING OG AVSLUTNING.....	137
10.1	Innledning	137
	10.2 Erfaringsoverføring i Statoil i lys av ulike former for rasjonalitet	
	137	
10.3	Hvordan kan erfaringsoverføring i Statoil forstås?	142
10.4	Dagens situasjon	142
11	LITTERATURLISTE.....	145
12	VEDLEGG 1	151

1 Tematikk og problemstilling

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Denne oppgaven handler om hvordan fenomenet erfaringsoverføring oppleves og praktiseres av ansatte i den norske stats oljeselskap, Statoil. Erfaringsoverføring er et begrep som først og fremst er skapt og anvendt innenfor norsk olje- og gassindustri. Oppmerksomheten har vært rettet mot hvordan man bevisst og aktivt skal kunne trekke lærdom ut av tidligere handlinger, anvende den i nye situasjoner, og lære av egen erfaring.

Etter vedvarende perioder med lave oljepriser, kostnadskrevende utbyggingsprosjekt og behov for å posisjonere seg som et konkurransedyktig selskap, prioriterte Statoil *systematisk erfaringsoverføring* som et satsningsområde i første halvdel av 90-årene. Særlig innenfor organisasjonsenheten Utvikling og Produksjon (U&P). Denne enheten er ansvarlig for letevirksomhet, prosjektutvikling, utbygging og drift av feltinstallasjoner på norsk og utenlandsk sokkel. Forventet effekt var mer rasjonell organisering, drift og utvikling av oljeproduksjonen. Målsettingen for systematisk erfaringsoverføring ble formulert slik;

"For å opprettholde og styrke sin forretningsmessige posisjon må U&P være dyktigere enn sine konkurrenter til å omsette egne erfaringer til konkurransefortrinn nasjonalt og internasjonalt. Dette krever evne til å realisere gevinstene av kontinuerlig forbedring ved systematisk erfaringsoverføring (). Det krever forankring i forretningsmessige behov, ansvars- og oppgavefordeling, effektiv gjennomføring og kvalitetssikring av arbeidet." (internt notat, 1993)

I årene 1990 - 95 sto Prosjekt Erfaringsoverføring ansvarlig for idéutvikling og implementering av systematisk erfaringsoverføring i U&P. Et av resultatene i idéutviklingsfasen var utviklingen av en metode som skulle sikre kommunikasjon og kvalifisering av erfaringer. Modellen dannet etter hvert grunnlaget for hvordan oppdateringen av selskapets styrende dokumentasjon, såkalte Krav- og Prosedyrehåndbøker, skulle gjennomføres. I 1993 ble det utarbeidet en egen håndbok om

dette. Den kan forstås som *selskapets uttalte teori*¹ om systematisk erfaringsoverføring i U&P. Rundt hver håndbok ble det etablert egne nettverk. Nettverksdeltakerne skulle sikre at de beste erfaringene på brukernivå som omhandlet kravprosedyrene, ble fanget opp, kvalifisert og funnet verdig en plass i Krav- og Prosedyrehåndbøkene. Et implementeringsprosjekt ble etablert i 1994 for å sette modellen ut i livet. Fire piloter ble utvalgt og fulgt opp, altså ble det dannet 4 nettverk med tilhørende håndbøker. Under gjennomføringen av Prosjekt Erfaringsoverføring opplevde en at det var vanskelig å stimulere deltakerne, aktivisere nettverkene og overføringsrelasjonene, og skape engasjement rundt revisjonen av håndbøkene. I forkant av prosjektets sluttår vedtok prosjektledelsen å rette søkelyset mot brukerne og nettverksarbeidet.

Høsten 1994 ble jeg aktivt involvert i dette arbeidet. For meg var det spennende å få anledningen til å se nærmere på hvorfor man ikke lyktes med å skape engasjement rundt nettverksarbeidet og oppdateringen av selskapets styrende dokumentasjon. Hva gikk galt? Lå det en motvilje hos ansatte som ikke ønsket å dele sine erfaringer med hverandre, eller hadde det noe å gjøre med at erfaringer ikke alltid lar seg overføre? Ble nettverksorganiseringen for kompleks? Var overføringsrelasjonene uklare? Var Krav- og Prosedyrebøkene ubrukelige for ansatte i det daglige arbeidet? Kunne noe av problemet ligge i et gap mellom Prosjekt Erfaringsoverførings forståelse av erfaringsoverføring på den ene siden, og hvordan ansatte i praksis tilegner seg og overfører erfaringer seg imellom på den andre? Hadde det således noe å gjøre med forholdet mellom *idealer og realiteter*²? Jeg tenker her på hvilke *idealer* prosjektdeltakerne hadde, dvs oppfatninger om hva en erfaring er, og hvordan samspillet mellom ansatte kan bidra til erfaringsoverføring, og *realitetene* dvs hvordan ansatte faktisk tilegner og overfører erfaringer seg imellom, og

¹ Organisasjoners handlingsstrategier fremtrer ofte i form av prosedyrer. Gjennom sine beskrivelser tar de sikte på å reflektere hvordan organisasjonsmedlemmer handler for å nå organisasjonens overordnede mål. Argyris og Schön (1978) klassifiserer dette som organisasjoners *uttalte teori*, som ofte står i konflikt med *teori i bruk*, dvs teorien slik den faktisk fremtrer i handling. Mens den uttalte teorien gjenspeiler organisasjonens normer, strategier, antakelser og modeller av verden, kan teori i bruk likestilles med de faktiske regler, tro og verdier medlemmenes handlinger styres av.

² Yngvar Løchen (1965) introduserte disse begrepene i forbindelse med en analyse av et psykiatrisk sykehus. Samspillet mellom behandlere og de syke sto sentralt. Behandlerne hadde oppfatninger om hvordan de selv burde oppføre seg. Til disse oppfatningene svarte også oppfatninger om hvordan de syke burde være om de skulle bli behandlet. Slike sett av oppfatninger kaller han *idealer*. Når samspillet mellom behandlere og pasientene ikke ble slik idealene foreskrev kan det skyldes partenes roller i systemet som hindrer dem i å leve opp til idealene. Hva gruppene faktisk gjør og hvordan samspillet faktisk er, kaller han *realitetene*.

hvordan dette samspillet faktisk er. Våren og høsten 1995 fikk jeg anledning til å oppsøke en av resultatenhetene, plattformen Gullfaks C, som var utpekt som kilde til erfaringer, og ansatte i støttedivisjonen i Bergen som skulle motta og bearbeide erfaringer gjennom nettverksarbeid. Jeg ønsket å se nærmere på forholdet mellom de som gjør seg en erfaring, og mottakerne i nettverket som skulle kvalifisere erfaringen. For meg var dette en konkret erfaringsoverføringsrelasjon som både kunne si meg noe om *den uttalte teorien i bruk*, og dermed også forholdet mellom idealer og realiteter.

1.2 Tidligere forskning som omhandler erfaringsoverføring

I den generelle organisasjonslitteraturen finnes det lite litteratur som omhandler erfaringsoverføring som et analytisk begrep. Likevel kommer erfaringsoverføring indirekte til syne i teorier om læring av erfaring (Kolb og Fry 1975, Lewitt og March 1988). Det falt derfor naturlig for meg å bruke teorier om læring og kunnskapsutvikling for å komme på sporet av erfaringsoverføring. Dette har også vært utgangspunktet for ulike empiriske studier som omhandler erfaringsoverføring. I den sammenheng kan det synes som om disse deler seg i to karakteristiske retninger. På den ene siden finnes studier som ser erfaringsoverføring gjennom et *informasjonsprosesseringsperspektiv*. Slik man innenfor kognitiv psykologi forestiller seg hjernes funksjon, brukes begreper som innhenting, sortering, distribusjon, persepsjon og lagring av erfaring som beskrivelser på at læring finner sted, og hukommelse og minne for hvordan erfaringer tas vare på. Skillet mellom erfaringer, kunnskap så vel som informasjon er ofte flytende, og erfaringsoverføring karakteriseres som en prosess (Elvenes 1987, Borstad 1993, Johannessen 1996). I en hovedfagsoppgave i pedagogikk, som omhandler barrierer mot erfaringsoverføring i et konsulentfirma, fokuserer Hustad Pedersen (1995) på erfaringers tause og situasjonsbestemte dimensjoner. Hun er opptatt av hvilken betydning konsulentenes handlinger har for deres evne til å tilegne seg og overføre erfaringer. En slik *praksisrelatert* innfallsvinkelen står også sentralt hos Sørensen (1997), Aase (1997) og Husemoen (1997). De stiller seg kritisk til en forståelse av erfaringsoverføring som informasjonsprosessering, fordi den ensidig fokuserer på erfaringer som verbalspråklig fundert. Sørensen (1997) forkaster begrepet og anvender i stedet læring av erfaring. Han uttrykker seg slik,

"Det er imidlertid umulig for meg å finne en setning hvor erfaringsoverføring naturlig blir brukt. Erfarings- overføring er en konstruert betegnelse. Den brukes ikke i en naturlig sammenheng, men gir assosiasjoner og har derfor mening og fremtrer som et begrep. Assosiasjonenes skapes gjennom begrepene erfaring og overføring." (s.6)

Assosiasjonene han forsøker å frigjøre seg fra er koblingen mellom begrepet erfaringsoverføring og terminologien fra datateknologien.

"Tenk hvis vi kunne isolert erfaring, formulert erfaringen, lagt den i en slags database og overført den til den nyutsprungne student slik som vi overfører data fra en maskin til en annen? (..) I et internt Statoilnotat: 'Reviderte rutiner for fraviksbehandling, avviksbehandling og erfaringsoverføring i B&B', datert 28/1-96, står det i avsnitt 6.3 Experience transfer: 'Experiences shall be collected, analysed, evaluated, qualified and made readily available for relevant organizational units, on an ongoing basis, to be used for the purpose of continuous improvements and for the immediate benefit of new projects.' Det er så lett i datamaskinens verden, hvor alt er isolert og formulert og hvor "forståelse" består av å lese data inn i minnet og behandle. Det er så annerledes i vår verden, i virkeligheten, hvor alt henger sammen, hvor mye ikke kan formuleres, og hvor forståelse innebærer slit; å arbeide med seg selv og stoffet, og se det som er skjult."

Aase (1997), som har studert erfaringsoverføring i et norsk oljeselskap, klassifiserer erfaringsoverføring i ulike system; 1) formelle dokumenter, 2) computer system, 3) personell rotasjon, 4) personlig kontakt/ uformelle nettverk, 5) møter/ forum/ nettverk, 6) operasjonell involvering i design og 7) erfaringsrapporter. Informantene karakteriserte formelle dokumenter og erfaringsrapporter som de mest negative systemene for å oppnå erfaringsoverføring, mens kategoriene 3-6, skilte seg positivt ut. Dette ble begrunnet med at de muliggjør etablering av uformelle relasjoner ansatte, avdelinger og organisasjonsenheter imellom, og åpner opp for overføring av taus kunnskap. Selskapet på sin side fokuserte på formelle overføringssystem med vekt på eksplisitt kunnskap. Aase konkluderer slik;

"Perspectives such as formalization and information processing, focusing on explicit knowledge dominates the current experience transfer approaches and systems. Perspective addressing tacit knowledge should be prioritized to form a complete experience transfer approach."

I en undersøkelse om forholdet mellom drift og design i et oljeselskap ser Husemoen (1997) disse organisasjonsenheterne som to ulike praksisfellesskap, basert på forskjellige typer kunnskap. Personlig, taus kunnskap er karakteristisk for praksisfellesskapets kunnskap offshore, mens eksplisitt, disiplinbasert kunnskap kjennetegner praksisfellesskapet i design onshore. Dette gjør overføringen av kunnskap mellom drift og design vanskelig.

I stedet for ensidig å gå inn på de "teknologipregede" assosiasjonene som medfører at Sørensen forkaster begrepet, ønsker jeg å holde fast ved erfaringsoverføring som et interessant fenomen. Jeg ønsker å undersøke hvordan fenomenet kan forstås, og eventuelt utvides til å favne flere aspekter ved læring av erfaring, og overføring av kunnskap mellom mennesker. Det er riktig at erfaringsoverføring kan fremstå som en konstruert betegnelse. Nye begreper kan imidlertid være med på å gi innsikt og utvidet forståelse for verden omkring. Mine egne assosiasjoner til erfaringsoverføring kan knyttes til mange tanker og ideer, og formuleres i spørsmål som; Hva er en erfaring? Hvilken form har den? Hvem definerer den, og i hvilken situasjon? Hvordan tilegner man seg erfaring? Lar erfaringer seg overføre? I tilfelle hvordan, og gjennom hvilket medium? Hva kjennetegner mottakeren? Kan erfaringsoverføring forstås som et mål i seg selv, som en selvgående prosess, eller mer instrumentelt og tingliggjort som et middel for å nå mål? Hvordan fremtrer erfaringsoverføring på individnivå vs. organisasjonsnivå? Flere spørsmål kunne vært stilt, og allerede her ser vi at begrepet blir komplekst. Jeg ønsker å ta opp tråden fra Hustad Pedersen, Sørensen, Aase og Husemoen å undersøke hvordan ansatte gjennom handling tilegner seg og innbyrdes overfører erfaringer.

1.3 Problemstilling

I denne hovedfagsoppgaven forsøker jeg å belyse forholdet mellom intensjonene i den uttalte teorien om erfaringsoverføring, denne teorien i bruk, og hvordan ansatte selv opplever og praktiser erfaringsoverføring i tilknytning til praktiske arbeidsoppgaver i det daglige. Den overordnede problemstillingen for denne oppgaven er

Hvordan kan erfaringsoverføring i Statoil forstås?

Jeg tar for meg hvilke idealer selskapet har i forbindelse med erfaringsoverføring, gjennom Prosjekt Erfaringsoverføring, og realitetene, dvs hvordan ansatte faktisk tilegner og overfører erfaringer.

1.4 Sentrale delspørsmål

I **kapittel 2** ønsker jeg å besvare spørsmål knyttet til metodologi og forskningsprosessen. *Hva innebærer mitt kunnskapsteoretiske ståsted, og hvordan har jeg tilegnet meg kunnskap om erfaringsoverføring i Statoil?* Jeg ønsker å vise hvordan tykke beskrivelser kan være med på å gi en dypere forståelse av erfaringsoverføring i Statoil, og hvordan teoretiske begrep og analytiske rammer kan bidra til å løfte teksten ut over en rent narrativ beskrivelse. Gjennom spørsmålet *"How to get an honest story honestly told?"* (hentet fra Clifford Geertz) ønsker jeg å peke på troverdigheten i en tilnærming som er forankret i beskrivende sosiologi.

Kapittel 3 er delt inn i tre deler, og omhandler ulike teorier, eller analytiske rammer og begreper, som kan sette meg på sporet av hvordan erfaringsoverføring i Statoil kan forstås. Hver del er formulert som et spørsmål. Disse spørsmålene fungerer som sentrale delspørsmål som rommes i selve hovedproblemstillingen, og lyder som følger; *Hva er en erfaring? Hvordan kan erfaringer overføres? Hvilke trekk ved en organisasjon hemmer og fremmer erfaringsoverføring?*

Kapittel 4 er viet spørsmålene; *Hva kjennetegner den historiske bakgrunnen til norsk olje- og gassindustri?* og *Hvordan fremstår Statoil som kontekst for erfaringsoverføring?* Gjennom dette spørsmålet ønsker jeg å tydeliggjøre historiske, kontekstuelle og organisatoriske rammer, eller "bakgrunnsteppet" erfaringsoverføring kan sees i sammenheng med.

I **kapitlet 5** ser jeg nærmere på *hva som kjennetegner selskapets uttalte teori om erfaringsoverføring*. **Kapittel 6** omhandler den uttalte teorien i praksis. Det overordnede spørsmålet jeg ønsker å besvare er *hvordan ansatte opplever den uttalte teorien, og hvilke handlinger som iscenesettes i relasjon til denne teorien?* Som innfallsvinkel for å belyse dette, har jeg valgt å dele kapitlet inn i to hoveddeler; 1) Ansattes kjennskap til den uttalte teorien, dvs Håndbok for erfaringsoverføring, og egen håndbok. Sentrale spørsmål i denne sammenheng er *hvorvidt ansatte har kjennskap til KP- håndbøkene, og hvordan KP- håndbøkene griper inn som et viktig arbeidsredskap i ansattes daglige arbeid?* 2) Roller og relasjoner i kildeprosessen. Spørsmål som ønskes besvart er; *Hvordan opplever ansatte de*

tildelte rollene for å iverksette erfaringsoverføring? og Hva kjennetegner overføringsrelasjonene mellom deltakerne i kildeprosessen?

I **Kapittel 7** tar jeg opp tråden fra kapittel 6. Jeg fordyper meg i spørsmålet *hva forstår informantene med en erfaring?* I **kapittel 8** ønsker jeg å se nærmere på *hva informantene forstår med erfaringsoverføring?*

I **kapittel 9** fokuserer jeg på et konkret handlingsforløp, nærmere bestemt en boreoperasjon, som ble utført våren og sommeren 1995. Jeg ønsker å bruke dette som et eksempel på hvordan ansatte i Boring gjennomfører en arbeidsoperasjon det er gått 3 år siden de løste sist. Ved å gi tykke beskrivelser av planleggingen og gjennomføringen av denne aktiviteten, ønsker jeg å vise hvordan tidligere erfaringer, og erfaringer som gjøres underveis i prosessen, spiller en avgjørende rolle for gjennomføringen av denne aktiviteten. Beskrivelsene er basert på at jeg fulgte ansatte underveis i arbeidet mens de utførte operasjonen. Sett i sammenheng med de andre empiriske kapitlene forholder jeg meg således ikke alene til hva ansatte sier om erfaringsoverføring, men også hva de faktisk *gjør* for å realisere erfaringsoverføring.

I **kapittel 10** oppsummerer jeg og gi mulige svar på spørsmålene som har vært sentrale. Her sammenlikner jeg idealer og realiteter i den uttalte teorien om erfaringsoverføring med hva ansatte selv legger i hva en erfaring er og hvordan erfaringsoverføring skjer i praksis. Jeg avslutter med å kommentere dagens situasjon, og peke på mulige veier for videre forskning.

2 Metodologi

2.1 Innledning

I dette kapitlet ønsker jeg å tydeliggjøre oppgavens metodologiske fundament, og hvordan jeg har tilegnet meg kunnskap om erfaringsoverføring slik det praktiseres i Statoil. Sentralt i denne sammenheng er hvordan tykke casebeskrivelser kan øke vår forståelse av fenomenet erfaringsoverføring, og hvordan analytiske rammer bidrar til at denne forståelsen overskrider en rent deskriptiv fremstilling. Jeg vil utdype og klargjøre dette i første del av kapitlet, mens refleksjoner omkring forskningsprosessen og feltarbeidet vil bli behandlet i siste halvdel.

2.2 Å forstå som metode

På bakgrunn av skriftlig materiale³, deltagende observasjon av Prosjekt Erfaringsoverførings arbeid og intervju med personer som på forskjellige måter er utpekt som målgruppe for dette prosjektet, har jeg forsøkt å gi en fremstilling av hvordan ansatte i Statoil opplever og praktiserer erfaringsoverføring i eget arbeid. Det er en studie av et konkret fenomen, knyttet opp mot ulike situasjoner hvor jeg først og fremst har søkt etter en *forståelse*⁴ av fenomenet. Det betyr her at jeg har hatt fokus på samhandlingsrelasjoner og -prosesser mellom mennesker, hendelser og aktiviteter, og gjennom dette forsøkt å forstå hvordan erfaringsoverføring er situert i praksis i Statoilansattes arbeidshverdag. Gullestad (1989:37-38) hevder at:

³ Med skriftlig materiale mener jeg ulike informasjonsbrosjyrer, rapporter og interne notater som prosjektet produserte i forbindelse med erfaringsoverføring i Statoil.

⁴ "Å forstå" som metode faller inn under den hermeneutiske tradisjonen som i moderne varianter består av forsøk på å lage en metodelære for fortolkning av meningsfulle fenomener, og på å beskrive vilkårene for at forståelse av mening skal være mulig (Gilje og Grimen, 1993:143).

”Å forstå et fenomen er noe annet enn å forklare det, hvis en med ordet forklare mener det samme som de generaliserende (nomotetiske) vitenskaper som skiller mellom avhengige og uavhengige variabler. Å forklare betyr da å identifisere en årsak i form av en uavhengig variabel. Innenfor et totaliserende (ideografisk) vitenskapssyn er forståelse også en form for forklaring, der det å forstå kan være å gi en abstrahert beskrivelse av fenomenet og de kontekster det opererer i. Fra denne synsvinkelen blir det positivistiske forklaringsbegrepet for snevert. Å forstå et symbol (fenomen) er også en måte å forklare det på.”

Jeg har valgt å legge vekt på ansattes egne beskrivelser, fortolkninger og perspektiv de bruker om seg selv, sine handlinger, relasjoner og prosesser de inngår i. Begrunnelsen for dette er at dette kan være med på å klargjøre aktørenes bakenforliggende forestillinger og hvordan disse kan ha hatt innvirkning på handlingsvalg og -utfall. Dette kan knyttes opp mot hva Skjervheim kaller *subjektivitetsprinsippet* (Gilje og Grimen, 1993:164). Med dette prinsippet forsøker Skjervheim å få frem at atferd må studeres og beskrives ved hjelp av de begreper som tilhører den handlendes definisjon av situasjonen, og ikke bare ved hjelp av begreper som samfunnsforskeren bruker. Unngår man dette får man ikke fatt i de hensikter eller resonnement den handlende aktøren *selv* grunner sine handlinger på. *Forklaringer* på aktørenes handlingsvalg fremstår således ikke som eksternt gitte, men vil være i tråd med ansattes forståelse av seg selv, sine samhandlingsrelasjoner/ -prosesser og konteksten de virker i. Ansattes beskrivelser og selvfortolkninger vil på denne måten ikke bli subsumert innenfor et teoretisk perspektiv de selv ikke forholder seg til.

Det foregår en *dobbelt fortolkningssituasjon* hvor jeg skal tolke andre menneskers fortolkninger av seg selv og verden omkring Det er viktig å være oppmerksom på at informantene befinner seg i ulike deler av organisasjonen, er tilknyttet forskjellige arbeidsoppgaver og -situasjoner, innehar ulike roller, inngår i varierte og mangfoldige relasjoner som trolig medfører at de opplever sine handlinger og virkeligheten omkring seg forskjellig. Som forsker står man da overfor flere fortolkningsmuligheter, eller hva Gilje og Grimen (1993: 153- 164) kaller *fortolkningspluralisme*. Det betyr at fremstillingen ikke kan ta sikte på å fange inn og beskrive *en sannhet* om fenomenet, men gjennom flere perspektiv, forstått som ansattes mangfoldige fortolkninger. På den måten kan en få frem ulike aspekt ved fenomenet erfaringsoverføring. Fremstillingen er farget av et konstruktivistisk kunnskapssyn. Kunnskap, mening, forståelse så vel som sannhet betraktes som menneskeskapte konstruksjoner. Som Schwandt (1994:120) uttrykker det vil konstruktivister fokusere på "processes by which these meanings are created, negotiated, sustained and modified within a specific context of human action".

2.2.1 Det konkrete vitenskap; Når konteksten erstatter teori

Flyvbjerg (1991) hevder at det naturvitenskapelige idealet i alt for stor grad har preget studier av menneske og samfunn. Dette har gitt seg utslag i ensidig fokusering på teori, det universelle og forklaring. I sine studier om "*det konkrete vitenskap*", ønsker han å kontrastere og supplere dette idealet ved å utvikle en vitenskap for kontekst, partikularisme og forståelse. Sentralt i denne sammenheng er hvordan tykke beskrivelser av et case kan bidra til forståelse av et sosialt fenomen, og at teori kan erstattes med kontekst. I det videre ønsker jeg å gå nærmere inn på begrepene kontekstavhengighet, partikularisme og narrativitet.

Gjennom begrepet *kontekstavhengighet* forsøker Flyvbjerg å tydeliggjøre hvordan aktørers handlinger bare kan betraktes som lokale størrelser i relasjon til konteksten de opptrer innenfor. I denne sammenheng trekker han en parallell til menneskers innlæring av ferdigheter slik det fremstilles i Dreyfus og Dreyfus fem trinns læringsmodell. Modellen beskriver hvordan mennesket beveger seg fra novise til ekspert, gjennom trinnene nybegynner, avansert nybegynner, kompetent utøver, kyndig utøver og ekspert. Gjennomgangen av trinnene viser et "kvalitativ sprang" fra de tre første over i de to siste. Logikkbasert handling dvs innlæring av ferdigheter gjennom kontekstuavhengige generelle regler, glir over i analytisk erfaringsbasert utførelse, som er kontekstavhengig, intuitiv og spontan. For å kunne anvende regelen forutsetter det praktisk omgang med de fenomen regelen viser til, som igjen ikke kan løsrives fra konteksten de virker i⁵. Dette gjelder dagligdags viten og ferdigheter så vel som spesialisert ekspertviten og -ferdigheter. Det interessante med denne læringsstigen er i følge Flyvbjerg at den fremhever to former for rasjonalitet. Den *konvensjonelle rasjonaliteten*, som i Vesten er identisk med analytisk tankegang, dvs med bevisst atskillelse av helheter i deler, og *arasjonalitet* forstått som kontekstavhengig handling uten bevisst analytisk oppløsning og rekombinasjon av situasjoner i delementer og vurdering etter kontekstuavhengige regler. Ut fra Dreyfus-modellen og begrepet arasjonalitet fremtrer konteksten, i betydning *det konkrete*, som meget sentralt i produksjon av viten og ferdigheter (Flyvbjerg 1991:36).

⁵ Dette vil bli diskutert under teorikapitlet.

Partikularitet viser til teoriens manglende transkulturelle og -historiske forklaringskraft. På denne måten fremlegger Flyvbjerg en tilnærming til studier av menneske og samfunn som unngår problemer med selvoppfyllende profeti, der man på forhånd har etablert, eller holder fast ved en teori, som så skal "testes" ut på virkeligheten. Dilemma knyttet til dette er at teoretiske begreper, kan ha en annen betydning for aktørene i feltet. Det kan derfor herske tvil om man får testet det man er ute etter. Taylor hevder at mennesket tolker og refortolker seg selv og sine omgivelser stadig og ulikt (Gilje og Grimen, 1993). Det er derfor også viktig å være oppmerksom på at et og samme begrep også kan ha ulik betydning for aktører på forskjellige (historiske) tidspunkt og innenfor ulike kontekster. Menneskers handlinger kan derfor bare forstås som lokale fenomen, eller partikulære hendelser innenfor en kontekst.

Narrativitet viser til at fenomenet som ønskes studert kan presenteres i form av en historie/ fortellingen med et vitenskapelig plot og registrering av en historisk utvikling. Det viktige her er hvordan tykke beskrivelser kan kaste lys over og trekke frem ulike aspekter ved samhandlingsrelasjoner og -prosesser mellom konkrete mennesker, hendelser, aktiviteter og konteksten de opererer innenfor. I denne forbindelse støtter Flyvbjerg seg til Clifford Geertz begrep "tykke beskrivelser". Geertz hevder at

"As interworked systems of construable signs [...] culture is not a power, something to which social events, behaviors, institutions, or processes can be causally attributed; it is a context, something within which they can be intelligibly - that is, thickly- described." (Geertz, 1993:14)

Kultur er således ikke en kraft handling styres av, men en kontekst for å forstå en handling⁶. Innsikt i denne konteksten skjer ved at forskeren fysisk går "tett på virkeligheten" og er i dialog med aktørene i feltet. Flyvbjerg understreker videre betydningen av å søke det store i det små, og det generelle i det detaljerte. Små spørsmål og varhet for detaljer kan lede til innsikt i større problem som er knyttet til menneskers faktiske daglige praksiser som konstituerer et gitt interessefelt. For Flyvbjerg er

⁶ Gullestad (1989:37) hevder at kulturelle fenomen kan ha en viss styringskraft uten at det innebærer en kulturell determinisme. Sosialt liv følger visse mønstre fordi mennesker med karakteristiske handlingsskjemaer skaper og gjenskaper disse mønstrene, og ikke fordi mønstrene har en realitet som tvinger seg på dem.

spørsmålsstillingen relatert til *hvordan*-spørsmål, mer enn *hvorfor*-spørsmål, fordi hvordan-spørsmål fanger inn det prosessuelle. Gjennom tykke beskrivelser av menneskers handlinger og konteksten de virker i unngår man å splitte opp fenomen som har prosesskarakter i diskrete variabler, og fanger i stedet inn fortolkninger som ligger "mellom" variablene. Mer enn å fokusere på variabler som feks. kjønn, alder, fagtilhørighet, ansettelsestid osv for å se hvordan dette virker inn på erfaringsoverføring, og derigjennom forklare mulige korrelasjoner, hyppighet og utbredelse av erfaringsoverføring, har jeg søkt etter svar på spørsmål som hvem var involvert, og hva sa, gjorde og tenkte de? Gikk noe galt? Hvordan skjedde det? Kunne noe vært gjort annerledes? Resultatene undersøkes og fortolkes i forhold til prosessene som førte til resultatene, og forklaringer blir derfor en del av forståelsen.

2.2.2 "How best to get an honest story honestly told?"

Ved å vise til Clifford Geertz (1988:9) hevder Flyvbjerg at dette spørsmålet er det viktigste i forbindelse med narratologi (Flyvbjerg 1991:85). Under dette avsnittet ønsker jeg å si noe om hvordan dette kan gjøres. En kritisk innvending mot beskrivende sosiologi kan være at "det bare er å snakke med folk" og begrensningene i å henfalle til "journalistikk". Når det gjelder det første er det en korrekt observasjon. Beskrivende sosiologer snakker med mennesker og er opptatt av begreper og beskrivelser de bruker om seg selv og sine omgivelser. Dette nivået er beslektet med journalistikk. Det som gjør at beskrivende sosiologi strekker seg ut over dette nivået, er sammenstillingen og analysen av elementer og ideer på en ny måte (Ragin, 1994).

Et annet aspekt ved beskrivende sosiologi er hvordan jeg som "forfatter" har konstruert en samfunnsvitenskapelige tekst/ fortelling for å formidle et budskap. I den forbindelse har jeg tatt utgangspunkt i de "krav" Atkinson (1990, 1991) har til en etnografisk tekst.

- 1) Den skal virke overbevisende
- 2) Den skal ordne, strukturere og fremheve det viktige.
- 3) Gjennom bruk av konkrete eksempler skal tekstforfatteren komme i dialog med leseren.

Hvordan skjer dette i praksis? Hvordan resulterer mine observasjoner og svar fra informantene i en hovedfagsoppgave? Data vil aldri være verdifrie, eller noe som er løsrevet som selvstendige størrelser i en verden utenfor forskeren. Aase (1997:143) hevder at *data produseres* mer enn "samles inn".

"Hendelser og ytringer kan observeres bak scenen, men for å bli data må de begrepsfestes. Siden et datum er en begrepsfestet observasjon, følger det at data ikke blir samlet inn, men blir produsert av forskeren."

Fuglestad (1997) hevder at en slik produksjon er nært relatert til skriveprosessen. I den forbindelse viser han til Wadel (1991) som karakteriserer feltarbeidet som en "runddans" mellom teori, metode og data. Her "vert observasjonar knytte til teori og gjorde om til data, nye omgrep vert utvikla, nytt materiale samla inn gjennom nye observasjonar etc." Fuglestad (s. 244-246) peker også på hvordan en samfunnsvitenskapelig tekst er en språklig og litterær konstruksjon som ruller frem gjennom flere ledd. Disse leddene er observasjoner, nedskrivning av observasjoner, refleksjon over observasjonene, erfaringer i feltet, bearbeiding, revisjon og utvikling av teksten. Gjennom teksten blir kulturen forskeren har studert gjenskapt på to nivå. Den ene er å sette ord på strukturer og samhandlingsmønstre, relasjoner og kommunikasjonsstrukturer og å bygge dette sammen til en fortelling. Forskeren prøver å "*objektivere*" sine opplevelser. Det andre nivået er hvordan resultatet i siste instans blir forskerens *subjektive fremstilling*, gjennom valg av eksempler, sitater, fremstillingsmåte og -genre. De faktiske observasjonene, eksemplene og sitatene i teksten kan betraktes som *retoriske virkemiddel* forfatteren bruker for å oppmuntre leseren til å se det generelle i det spesielle. Ved å ta utgangspunkt i et relativt begrenset utvalg observasjoner, prøver forskeren å formulere mer generelle utsagn. I denne sammenheng trekker Fuglestad på Edmondsons begrep *retorisk induksjon* (Edmondson, 1984), og understreker hvordan denne måten å skrive på er sosiologisk i dobbel forstand:

"A) Det er grenser for kor generelt ein kan uttala seg om sosiale fenomen. Kontekst og situasjonelle faktorar varierer. Dette gjer det problematisk å utforma universelle teoriar om sosiale forhold. B) Retorisk induksjon gir lesaren sjanse til å tolka nye situasjonar i lys av same omgrepet sjølv om situasjonane ikkje er heilt identiske med dei forskaren skriv om." (Fuglestad 1997:245)

Fuglestad berører her noe av kjernen i samfunnsvitenskapen ved å rette fokuset på graden av generaliserbarhet og hvorvidt samfunnsvitenskapelig teori skal etterstrebe universell gyldighet. Konkret for min oppgave, vil erfaringsoverføring innenfor Gullfaks C og støttedivisjonen på land trolig ha sammenfallende trekk med erfaringsoverføring på andre installasjoner. Således er det viktig for meg at ansatte som jobber på andre installasjoner, eller i liknende miljø kan kjenne seg igjen, og gjøre om til sitt sider ved erfaringsoverføring som er skildret på installasjonen jeg besøkte.

2.2.3 Teori og analytiske rammer som verktøy

Ved å vise til Blumer peker Grimen (1991: 48-49) på hvordan teoretiske begreper kan fungere som "sensitizing concepts", eller "directions along which to look". Med dette mener han at begreper er sensitiviserende instrument som bidrar til å gi en generell fornemmelse av hva som er relevant i forhold til fenomenet som ønskes undersøkt. Parallele tanker gjenfinnes i Ragins mer omfattende analysemodell (1994:55-76). Han hevder at samfunnsforskning kan forstås som en dialog mellom ideer (sosial teori) og data (bevis), der sluttresultatet dvs forskningsproduktet ender i en *representasjon av sosialt liv*. Dialogen skjer gjennom et samspill mellom *analytiske rammer*, som artikulterer ideer, og gjennom *bilder*, som representerer den databaserte beskrivelsen av sosialt liv. De analytiske rammene er dedusert fra ideer eller sosiale teorier, som forskningen man utfører er forankret i. Bilder induseres fra dataene. Denne vekslingen mellom deduksjon (de teoribaserte analytiske rammene) og induksjon (databaserte bildene) kalles *retroduksjon*. Analysemodellen inneholder således både en deduktiv og induktiv fremgangsmåte, og det interessante er samspillet mellom disse. Gjennom å konstruere bilder, skaper forskeren en *syntese* av dataene. Dette skjer ved å knytte ulike deler eller elementer av fenomenet som studeres sammen, for å kunne skape et mer helhetlig portrett basert på noen ideer om hvordan disse delene er eller kan relateres. Denne prosessen går hånd i hånd med *analysen* av dataene. Bruken av analytiske rammer, setter forskeren på sporet av fenomenet som ønskes forstått. Gjennom det tette forholdet mellom analytiske rammer og de konstruerte bildene, belyses det empiriske fenomenet fra et teoretisk perspektiv, og bildene fremstår som representasjoner av sosialt liv.

2.3 Min rolle og tilnærming til feltet

2.3.1 Tabula rasa med modifikasjoner

Tabula Rasa, som betyr "ubeskrevet tavle", er et godt etablert begrep innenfor den delen av erkjennelsesfilosofien som hevder at menneskesinnet i utgangspunktet er tomt. Med dette menes at det ikke finnes medfødte ideer, men at vår bevissthet fylles ut gjennom sansning og erfaring (Lübcke, et al, 1987). Når jeg her bruker begrepet, er det mer som en metafor for å belyse hvorvidt jeg var "tom" i møtet med Statoil. Mine fortolkninger, hva jeg ser og ikke ser, velger å fokusere på osv. frembringes ikke i et vakuum, men er et resultat av universitetsverdenen jeg som student er en del. Derfor vil en verdifri nøytral forskning være umulig. Eikeland (1995) hevder at en tilnærming til feltet er påvirket av meg som "forskersubjekt". Han peker på at forskeren blir det viktigste "forskningsinstrumentet" i datainnsamlingsprosessen, og argumenterer slik for hvordan dette er kjernen i all empirisk samfunnsforskning og metode;

"De historiske og sosiale forholdene viser seg som "logisk primære" i og gjennom metodelæren selv. I stedet for å forsøke å unngå all påvirkning av det man studerer, har fokuset derfor blitt rettet mer og mer mot hvordan man påvirker og virker i forskjellige sosiale kontekster. Dermed blir forskeren selv det viktigste "forskningsinstrumentet". Det forskeren gjør og refleksjonen omkring det - metodelærens metode - blir en form for aksjonsforskning i sentrum av forskningsprosessen. Jo mer selvbevisst og kontekstsensitiv "bruken av selvet" blir i datainnsamlingsprosessen, jo mer sosialt og historisk blir også det erkjennende subjekt, jo mindre cartesiansk og rent anskuende blir det og jo mer humanistisk og eksistensielt i vår betydning blir det." (Eikeland 1995:15)

Det er derfor viktig å være bevisst sitt eget ståsted og sine egne verdier, og redegjøre for fremgangsmåten og forskningsprosessen. Jeg sidestiller det å være "tom" mer med en ydmykhet for feltet, og mulig løsrivelse fra egne fastgrodd forestillinger, for å kunne "se" nye sider ved menneskelig samhandling.

2.3.2 Møte med Statoil

I perioden 1993-1996 deltok jeg på et femårig forskningsprogram - Program for anvendt koordineringsteknologi (PAKT) - ved det som nå heter NTNU.

"PAKT er et tverrfaglig forskningsprogram som ble etablert i 1993 etter initiativ fra Statoil, som står som stifter sammen med Televerkets Forskningsinstitutt og Universitetet i Trondheim. PAKT skal være en kreativ arena der fagfolk fra universitetet og industrien kan møtes for å utvikle strategiske løsninger på praktiske problemer fra industri og næringsliv. Kjerneaktiviteten er doktorgradsutdanning med grunnleggende anvendt forskning innen ulike aspekter av koordineringsteknologi." (Fra en informasjonsbrosjyre)

Gjennom min PAKT-tilknytning fikk jeg tilgang til ressurser som gjorde det mulig å bruke Statoil i mitt feltarbeid. Ressursene jeg tenker på er økonomiske midler til gjennomføring av sikkerhetskurs for å reise offshore, kontorplass og lån av PC, men også kontakt med medstudenter og ansatte i oljeselskapet som var interessert i samme problemstillinger som meg. Kontakten med avdelingen for koordineringsteknologi, som sto ansvarlig for Prosjekt Erfaringsoverføring, ble etablert våren 1993. Ansatte i denne avdelingen var engasjert i aktivitetene på PAKT. Selv om jeg frem til høstsemesteret 1994 var opptatt med formelle hovedfagskurs, ble jeg løpende orientert og invitert til ulike møter, kurs og samlinger, som jeg deltok på. I tillegg fikk jeg tilgang til forskjellige typer dokumentasjon som på ulike måter omhandlet systematisk erfaringsoverføring. Jeg følte meg derfor godt forberedt da jeg reiste ut i feltet våren 1995.

2.3.3 Tilnærming til feltet

Datakildene jeg har benyttet i denne hovedfagsoppgaven er deltakende observasjon, observasjon, dokumenter, intervjuer og tilbakemelding fra informantene.

2.3.3.1 Deltakende observasjon

Før dybdeintervjuene våren 1995, fulgte jeg prosjektet på deres samlinger med målgruppen, særlig de som var utvalgt til nettverksledere. Samtidig deltok jeg på interne prosjektmøter, og møter med Prosjekt Erfaringsoverførings samarbeidsparter. Gjennom observasjon og deltakende observasjon ønsket jeg å danne meg et bilde av hva de la i fenomenet erfaringsoverføring, og avklare hva jeg selv skulle fokusere på. Observasjonene var avgjørende for å få en forståelse av intensjonene med prosjektet, konstruksjonen av roller, ansvar og organisasjonsform (nettverk), implementeringen osv. Jeg forberedte meg ved å skrive en observasjonsliste. I etterkant av møtene diskuterte jeg mine observasjoner med to andre studenter, som også var tilknyttet prosjektet og deltok på møtene. En av disse var kommet lengre enn meg i prosessen. Vi hadde kontinuerlig kontakt, og diskuterte også hverandres tilnærming til feltet og utarbeidelse av intervjuguider. Hun fortalte om sine

opplevelser, og jeg lagde et opplegg som utfylte hennes. Dette gjorde vi både for å unngå å gjøre det samme, og for å få et bredere bilde og en dypere forståelse av erfaringsoverføring i Statoil. Hun gikk i dybden av to håndbøker og intervjuet ledere på land. Jeg valgte fem håndbøker og ønsket å se nærmere på erfaringsoverføringsrelasjonen mellom hav- og landansatte. Med dette menes koblingen mellom kilden, offshoreansatte som gjør seg en erfaring, og kildekoordinatorene som satt i nettverk på land og skulle kvalifisere erfaringene. Grunnen til mine valg var ut fra en forestilling fra prosjektets side om håndbokens betydning for alle, uavhengig av posisjon og arbeidsoppgaver. Rollen som kilde dekte offshoreansatte generelt. Siden den andre studenten fokuserte på ledere, ønsket jeg å se nærmere på hva "den vanlige" ansatte opplevde. Mitt ønske var om mulig å finne ut hvordan en erfaring gjøres i praksis og hvordan denne til slutt får innpass i en håndbok.

2.3.3.2 Dokumenter

Deltakerne i Prosjekt Erfaringsoverføring var sjenerøse når det gjaldt å involvere meg i prosjektet. Jeg fikk tildelt alt av tilgjengelig dokumentasjon de selv hadde produsert som møtereferater, kursmaterieell, fremdriftsplaner, oversikt over den skriftlige korrespondansen mellom ulike aktører og interne rapporter. I tillegg satt jeg meg inn i de ulike krav- og prosedyrehåndbøkene som jeg hadde valgt å fokusere på. Dvs. KP 18, Håndbok for Erfaringsoverføring, KP01 Produksjon, KP03 økonomistyring (senere utgått), KP 04 Plattform drift og KP14 Revisjon (senere innrullert i KP18). Jeg betrakter disse ulike formene for dokumentasjon som selskapets uttalte teori om erfaringsoverføring. De inneholder et mangfold av ideer og tilnærminger til erfaringsoverføring, og alt kan ikke fokuseres på i denne hovedfagsoppgaven. Dokumentene har likevel bidratt til å gi meg en oversikt over intensjoner med prosjektet og forståelse av virkeligheten, eller Statoil som organisasjon, slik prosjektdeltakerne ser det. En mulig svakhet med dokumentasjon som datakilde er at de ofte signaliserer konsensus. Slike forhold har jeg kunnet oppklare gjennom observasjon og dybdeintervju.

2.3.3.3 Dybdeintervju og tilbakemelding

Jeg gjennomførte 17 dybdeintervju offshore. 6 satt i lederposisjoner, og 11 var fagarbeidere innen fagene mekanikk, produksjon, elektro og automasjon, petroleum, og luft og maritime operasjoner. I landorganisasjonen intervjuet jeg 4 ingeniører og en

økonom (kildekoordinatorene). Når det gjelder utvelgelse av informanter offshore lot jeg først de som var interessert i å la seg intervjuet få delta. Dette for å skape en myk tilnærming og ufarliggjøre situasjonen. Etterpå henvendte jeg meg konkret til ansatte som jeg ut fra faglig bakgrunn og organisatorisk posisjon fant interessante. Lederne henvendte jeg meg til direkte. Det viktige for meg var å få mest mulig bredde, i betydning informanter fra ulike avdelinger med variert fagbakgrunn og stillingsnivå. Noen hadde dårlig erfaring med forskere, eller en frykt for hva forskning gikk ut på. I andre sammenhenger hadde enkelte lyst til å la seg intervjuet, og jeg selv syntes det var vanskelig å foretrekke noen og si nei til andre. Intervjuene baserer seg derfor både på svar fra ansatte som rekrutterte seg selv og ansatte som jeg selv valgte ut. Alle intervjuene, som forøvrig ble tatt opp på bånd, ble renskrevet, kopiert og sendt tilbake til informantene. Etter at intervjuene var renskrevet, gikk jeg ofte tilbake til informantene og fikk utfyllende svar på spørsmål jeg selv opplevde som uklare.

I forbindelse med valg av kildekoordinatorer fikk jeg utdelt en liste av Prosjekt erfaringsoverføring og ringte disse. Mange uttrykte overraskelse over at de sto på en slik liste, og ønsket derfor ikke å delta på et intervju. Andre hadde ikke tid. Jeg følte meg meget takknemlig over de fem som ønsket å delta. I min tid i Statoil traff jeg også på kildekoordinatorer (3 stk) som var tilknyttet andre installasjoner. Uformelle samtaler med disse fungerer også som en del av mitt datamateriale.

Selve intervjusituasjonen begynte med at jeg gjorde informantene oppmerksomme på de etiske sidene ved denne formen for datainnsamling. Jeg fortalte om min taushetsplikt, og at ingen ville få tilgang til datamaterialet. Videre understreket jeg at intervjumaterialet ville bli anonymisert så godt som det lot seg gjøre. Jeg påpekte også at de kunne unnlate å svare på spørsmål de opplevde som vanskelige, eller selv peke på spørsmål som de opplevde som sentrale, men som jeg kanskje hadde utelatt. Ved bruk av sitater skulle jeg forsøke å gjøre dem mest mulig diskret. Intervjuene hadde en lengde på mellom 45 minutter til to timer. I utgangspunktet lagde jeg en intervjuguide, slik at jeg fikk sammenliknbare svar på spørsmål som var relevante for ideene jeg gikk ut i feltet med. Etter den første uken på Gullfaks C oppdaget jeg at intervjuguiden måtte endres. (Vil bli omtalt under avsnittet om forskningsprosessen). Dette resulterte i at jeg utvidet intervjuguiden og tilføyde nye temaer med tilhørende spørsmål. Likevel brukte jeg den opprinnelige intervjuguiden i forbindelse med samtalene med kildekoordinatorene. Hvert av intervjuene med offshoreansatte anser

jeg som mer individuelle og særegne, i betydning av at jeg stilte meg friere til ansattes uttalelser og fulgte opp temaer og problemstillinger de selv ytret seg om. Jeg hadde intervjuguiden som utgangspunkt, men lot informantene få snakke fritt og utfyllende.

2.3.3.4 Deltakende observasjon

Ikkeledd kjeledress og med notisbok i hånda gikk jeg i beina på ansatte offshore. De tok meg med rundt i anlegget, inn på verkstedene, kontrollrommet og boredekk, og viste meg hvordan de jobbet, utstyr og verktøy de brukte, hvordan arbeidet ble sikkerhetsklarert osv. Jeg deltok også på telefonmøter med landdivisjonen, og møter mellom dag- og nattskiftet. Terminologien var tung å trenge inn i med mange forkortelser, tekniske ord og uttrykk jeg ikke forsto. Ansatte var tålmodige, tegnet og forklarte så godt de kunne. Etter rundene gikk jeg på mitt tildelte kontor, renskrev inntrykkene, og gikk tilbake til informantene hvis det var nødvendig. Det skjedde ofte.

2.3.4 Forskningsprosessen

Underveis og i etterkant opplever jeg feltarbeidet som en slitsom prosess. En av prosjektdeltakerne tilbød seg å være min døråpner til en av Statoils installasjoner, men presiserte at jeg bare kunne forvente en helg. Han begrunnet dette med at offshoreansatte var meget travle, og sjelden ønsket forstyrrelser fra utenforstående. Jeg bestemte meg for å prøve å ordne et opphold selv, og kontaktet en person offshore som jeg hadde truffet på en tidligere samling. Han ordnet en uke på Gullfaks C, og jeg ble meget begeistret. Da jeg reiste ut følte jeg meg godt forberedt med en gjennomarbeidet intervjuguide, og gledet meg til en uke effektiv feltarbeid. Samtidig følte jeg meg ydmyk og liten, og hadde merket meg den selvutnevnte døråpnerens kommentarer om at offshoreansatte ønsket minst mulig forstyrrelser.

Etter en uke viste det seg at den "vanlige ansatte" sjelden eller overhodet ikke hadde kjennskap til KP-håndbøkene, eller knyttet erfaringsoverføringsbegrepet opp mot revisjonen av den styrende dokumentasjonen. Lederne uttrykte at "håndbøkene er veldig viktige, men det er jo annen dokumentasjon vi bruker mest". Dette var selvfølgelig et viktig "funn". Samtidig opplevde jeg det som vanskelig å få frem gode data om noe de fleste overhode ikke hadde noe forhold til. Jeg var meget forvirret, og funderte på om jeg

skulle skrive om noe annet, eller ha tålmodighet og vente med å endre utgangspunktet til jeg hadde intervjuet kildekoordinatorene på land. Samtidig visste jeg at det var dyrt for selskapet å transportere meg ut og inn av plattformen, samt å holde meg med kost og losji.

Etter hvert som dagene gikk forsto jeg at det ville være umulig å skrive en oppgave om KP-håndbøkene på bakgrunn av intervjuguiden og svarene fra offshoreansatte. Det føltes meget ubehagelig å plutselig befinne seg i en situasjon hvor jeg var usikker på hva jeg skulle fokusere på. Jeg gjennomførte noen intervjuer, men skjønnte fort at jeg måtte skrive en ny intervjuguide. Derfor ble også antall intervjuobjekter høyere enn forventet. Det viste seg at plattformledelsen var villig til å gi meg tiden jeg trengte. Derfor fikk jeg mulighet til å tilbringe nærmere 6 uker på Gullfaks C. Fire uker på vår og forsommeren 1995, og to uker november/ desember samme år. Det hyggelige for meg var at ansatte var meget ivrige og villige til å vise meg hva de jobbet med. Dessuten syntes mange det var spennende med erfaringsoverføring, selv om overhodet ingen assosierte begrepet med oppdatering av selskapets styrende dokumentasjon. Jeg syntes også det ville være ergerlig å forlate plattformen uten å skrive om erfaringsoverføring, slik ansatte så det. Siden jeg allerede hadde fått etablert tillitsforhold til enkelte, bestemte jeg meg for å reise ut sammen med disse på deres neste tur. På min andre offshoretur var jeg mye sammen med ansatte i Boring og Brønn. De holdt på å gjennomføre lederørsdriving. En operasjon som handler om å sette på plass de øverste rørene før den videre konvensjonelle boringen av brønner begynner. Jeg bestemte meg for å følge denne operasjonen. Forsommeren 1996 fikk jeg også anledning til å tilbringe 3 dager i Boringsavdelingen i Bergen, og se hvordan de jobbet der.

Ansatte hadde også sterke formeninger om dokumentasjon generelt. Jeg tenkte derfor at jeg kunne utvide intervjuguiden til å omfatte dokumentasjon ansatte selv benyttet inn mot egen arbeidssituasjon, og fange opp uttalelser om KP-håndbøkene der det falt naturlig. I de påfølgende offshoreturene merket jeg at jeg syntes det var fryktelig kjedelig å stille spørsmål om, og rette oppmerksomheten mot koblingen mellom erfaringsoverføring og dokumentasjon. På den ene siden følte jeg at jeg ble dratt mellom å være pliktoppfyllende og holde fast på de valgene jeg hadde foretatt. På den andre opplevde jeg ansattes konkrete arbeid, som de gjennom handling og tale karakteriserte som prøving og feiling, slit, mas og en uendelig lykke når de løste problemer de strevde med, som mye mer spennende. Jeg inngikk et kompromiss med meg selv om å forfølge ideen om relasjonen mellom

erfaringsoverføring og dokumentasjon, men samtidig innhente så detaljert som mulige informasjon som var rettet mot praktisk problemløsning, og hva som kjennetegner generering og overføring av praktisk kunnskap.

Datainnsamlingen offshore er derfor preget av to forhold. Det ene kan betegnes som *kaos*, det andre som *grundighet*. Med kaos mener jeg bredt fokus, noe som medførte at jeg tilegnet meg mye informasjon jeg ikke umiddelbart kunne se anvendbarheten av. Grundigheten kom til uttrykk når jeg fornemmet at informanten hadde noe viktig på hjertet, som jeg ikke helt for meg selv kunne se betydningen av der og da, men bare ane. Ofte var det noe “inni meg”, som sa at dette kunne være viktig. Fikk jeg ikke svaret jeg følte at jeg trengte, gikk jeg tilbake til informanten og stilte spørsmålet på nytt. Et artig eksempel på en slik situasjon var en replikk jeg fikk av en av mekaniker. Jeg var opptatt av å få mer innblikk i hvordan de opplevde forholdet mellom kontinuitet i arbeidet, og det å jobbe 2 uker på og 3 og 4 uker av. En av informantene så meg rett i øynene og sa;

”Det derre snakka vi om sist også...har du ikke fått svar på det ennå a?”...”jo” svarte jeg nølende, “men det er akkurat som om du sitter inne med noen tanker som jeg ikke får tak i, fordi jeg ikke har formulert spørsmålet godt nok.” Han tenkte seg litt om, så på meg å sa.”Det er jævlig interessant...du skjønner vi hadde en ventil her som vi hadde reparert, men den fortsatte å oppføre seg merkelig selv om den åpna og lukka seg sånn som den skulle...Vi la huene våre i bløt her og sleit noe jævlig med å finne ut av dette...vi prøvde og prøvde...Vi dro på land og like etterpå skulle vi på hyttetur med kone, unger og greier...Plutselig sa jeg; Jeg tror jeg veit hva som er feil...Da vi kom tilbake fant vi feilen, en O-ring var for liten i Ø-dimensjon. Vi reparerte den og rettet opp feilen. Sånt er morro. Du veit, det er jo no som heter yrkesstolthet. Du blir aldri utlært. Plutselig ser du bare hva som kan være feil og så prøver du ut om det fungerer.”

Både for meg som “forsker” og for informanten var det således flere sider ved oss som mennesker som var premissgiver for ønskelig svar eller mulig problemløsning. Jeg følte intuitivt at informanten hadde noe informativt å gi meg, som jeg selv bare ante, og informanten selv hadde både lagt “hodet i bløt” (tenkt), “prøvd og prøvd” (handlet) og “så” (sanset), og plutselig løst problemet med ventilen. Jeg skal ikke gå inn på noen analyse av sitatet her annet enn å bruke det som et eksempel på sansens og følelsenes betydning for å oppnå informasjon så vel som å løse et konkret problem. På dette tidspunktet hadde jeg lest om eksperters ferdighetsutøvelse slik det kommer til syne i Dreyfus og Dreyfus læringsmodell (1986). Sammen med uttalelsen i sitatet over ble jeg enda mer nysgjerrig på hva som får eksperter til å løse et problem. I sin tolkning av Dreyfus og Dreyfus relaterer

Flyvbjerg (1991) ferdighetsutfoldelse på ekspertnivå til Aristoteles begrep *phronesis*, som han oversetter med "praktisk klokskap". Jeg ble mer og mer interessert i hvordan ansatte tilegner seg praktisk klokskap, og hvordan det kan overføres til andre. I denne perioden dukket et slags ordspill opp i meg som jeg hele tiden har hatt i tankene - *praktisk fornuft gjennom fornuftig praksis*. Jeg tenkte mye på hvordan vi ved å få innsikt i hva som kjennetegner ansattes arbeid, og hvordan de utøver sine ferdigheter og tilegner seg erfaring, kan organisere arbeidssituasjoner slik at praktisk kunnskap kan erverves og overføres mellom ansatte i en organisasjon.

2.3.5 Bearbeiding av data

Da jeg hadde renskrevet alle intervjuene, delte datamaterialet seg i to retninger. Svarene fra kildekoordinatorene som kunne settes opp i en matrise, og sammenliknes spørsmålsvis, og resten som var kaotisk. Selv om uttalelsene fra kildekoordinatorene var enkle å sammenlikne, var disse samtidig vanskelige å skape en historie ut av. Dette hang sammen med at informantene signaliserte variert kjennskap til selskapets uttalte teori, flere av svarene fra en og samme informant var motstridende, og nesten alle svarene var variasjoner over samme tema. Særlig to forhold kan fremheves. Håndbøkene brukes sjelden eller ikke i det hele tatt, og kravprosedyrene er for generelle. Under skriveprosessen følte jeg at jeg gjentok meg selv i det uendelige. Når det gjelder bearbeiding av svarene fra offshoreansatte valgte jeg ulike innfallsvinkler. Jeg trakk relevante begrep ut fra teksten og noterte de i margin. På denne måten kunne jeg lettere fange opp begreper som gikk igjen, og deretter systematisere disse i relevante kategorier. Deretter kunne jeg dele dette opp i ulike bolker som; Hva sier ansatte om bruk av dokumentasjon i arbeidet? Hva kjennetegner ulike overføringssituasjoner, dvs erfarne vs erfarne, og erfarne vs nybegynnere? Hva sier ansatte om overføring mellom skift og utover plattformens grenser? Denne teknikken er i tråd med Coffey og Atkinson (1996). Lederørdrivingeksemplet var det enklere å skrive en historie om. Det hadde en klar begynnelse/ planleggingsfase, en operasjonell fase og en slutt, jeg kunne sentrere observasjonene rundt. Hva kjennetegner planleggingen, hvordan utførte de arbeidet og hvordan endte det? Samtidig befant jeg meg midt oppi selve situasjonen og kunne notere viktige hendelser og få kommentarer på disse underveis.

I dette kapitlet har jeg tydeliggjort oppgavens metodologiske fundament, og hvordan jeg har tilegnet meg kunnskap om erfaringsoverføring i Statoil. Jeg har argumentert for hvordan tykke beskrivelser kan øke vår forståelse av erfaringsoverføring og hvordan analytiske rammer bidrar til at denne forståelsen overskrider den rent deskriptive fremstillingen. Hvilke analytiske rammer det her er snakk om er tema for neste kapittel.

3 Analytiske rammer

3.1 Innledning

Denne undersøkelsen har primært karakter av å være en deskriptiv analyse. De konkrete erfaringsoverføringssituasjonene, slik de fremtrer og praktiseres av ansatte i Statoil, analyseres for å utvikle en forståelse av fenomenet erfaringsoverføring. Som nevnt tidligere hviler studien på en induktiv tilnærming. Dette tilsier at jeg må vise varsomhet med bruk av teoretiske begreper i denne beskrivelsen. Med Blumers begrep "sensitizing concepts" så vi i kapittel 2 hvordan teoretiske begreper kan fungere som "directions along which to look" ved innsamling og konstruksjon av data (Grimen, 1991). Intensjonen med dette kapitlet er å tydeliggjøre hvilke teorier, begreper og analytiske rammer som har satt meg på sporet av fenomenet erfaringsoverføring, og hvordan disse kan åpne opp for innsikt og dypere forståelse av erfaringsoverføring slik det praktiseres i Statoil. Det finnes som nevnt lite litteratur som omhandler erfaringsoverføring som et analytisk begrep generelt i organisasjonsfaglitteraturen. Innenfor vitenskapsfilosofien har derimot begrepet erfaring vært gjenstand for omfattende diskusjoner. Jeg begynner derfor kapitlet med en drøftelse av hva en erfaring er i lys av generell kunnskapsteori. Deretter ser jeg nærmere på hvordan erfaringer kan overføres. Her peker jeg på ulike overførings- artikulasjons- og læringsmodi på et individuelt og relasjonelt plan. Til slutt vil jeg berøre trekk ved en organisasjon som er med på å hemme og fremme erfaringsoverføring.

3.2 Hva er erfaring?

3.2.1 Rasjonalisme og pragmatisme

Eikeland (1997:31) hevder at i de fleste sammenhenger hvor uttrykket erfaring opptrer, dreier det seg om bestemte typer kunnskap, eller bestemte måter å erverve seg kunnskap og innsikt på. Hva som menes med kunnskap, og hvordan kunnskap og innsikt erverves, vil besvares ulikt avhengig av hvilken kunnskapstradisjon man tar utgangspunkt i. Innenfor vitenskapsfilosofien er det vanlig å skille mellom rasjonalismen og pragmatismen (Taylor, 1995). Rasjonalismen bygger på en forestilling om kunnskap som mentale eller

verbalspråklige representasjoner, og antakelsen om kunnskap som hierarkisk strukturert med generelle prinsipper, regler og teori øverst, og konkrete tid- og stedbundne erfaringer nederst. Dette er den klassiske kunnskapsforståelsen (Grimen, 1991). Forenklet kan vi si at rasjonalismen bygger på ideen om å transformere ytre observasjoner eller sanseintrykk, gjennom mentale refleksjoner som kan ikles en språkdrakt for deretter å settes ut i handling. Troen på teorien og tankens kraft for generering av kunnskap står sentralt (Taylor, 1995). Pragmatismen kan forstås som en reaksjon mot denne måten å betrakte kunnskap på. Kunnskap som teori fremstår som meningsfull først og fremst gjennom den praktiske omgangen med de fenomen teorien viser til. Kunnskapen er innskrevet i selve handlingen og sosialt frembrakt (Wittgenstein 1953, Lave og Wenger 1991). Det betyr at praksisbegrepet står sentralt for menneskets evne til å tilegne og overføre kunnskap. Konteksten og samhandlingen med andre blir viktig for menneskets forståelse av seg selv som et individ som skal lære. Under neste avsnitt ønsker jeg å si litt om forholdet mellom teoretisk og praktisk kunnskap, og tydeliggjøre hvorfor det er viktig å ta hensyn til menneskers handlinger i forbindelsen med generering og overføring av kunnskap og erfaring.

3.2.2 Forholdet mellom teoretisk og praktisk kunnskap

Eikeland (1997: 37) relaterer erfaringsbegrepet til to forståelser. Den vitenskapelige, der skillet mellom sansning, persepsjon og erfaring er uklart, og hvor erfaring reduseres til sanseerfaring. Det andre er dagligtalens, hvor erfaring relateres til praktiske erfaringer. Eikeland hevder at når mennesker snakker om å gjøre eller få erfaring, viser de oftere til hva de har gjort, og kompetanse basert på det, enn hva de har sett og hørt. I filosofisk leksikon fremstilles erfaring, som et dagligdags begrep knyttet til en fortrolighet med et emne, eller en bestemt art handlinger, uten at disse behøver være forbundet med teoretisk viten (Lubcke et al, 1988). Viten som er forskjelling fra teoretisk, kan klassifiseres som praktisk.

Forholdet mellom teoretisk og praktisk viten kommer tydelig frem i Artistoteles inndeling av kunnskap i tre former (Grimen, 1991:24-30). Episteme: viten om det som er universelt evig og nødvendig sant, uavhengig av tid og rom, som tilegnes gjennom analytisk rasjonalitet. Techne: Kunnskap om hvordan noe lages eller produseres, som omfatter både håndverk og kunst, og er relatert til det som er skiftende og variabelt. Målet er å produsere

et produkt, og handlingene blir et ”middel” for måloppnåelse. Phronesis, er en form for praktisk kunnskap eller klokskap, som innbefatter menneskets evne til å bedømme hvordan det skal handle for å fremme det som er moralsk godt i konkrete handlingssituasjoner. Når vi handler moralsk ligger målet for handlingen i handlingen selv. Opparbeidelse av praktisk klokskap skjer gjennom å utføre handlinger. Det angår det spesifikke og partikulære, og menneskets evne til situasjonsbedømmelse basert på personlig dømmekraft, skjønn og valg.

En annen klassisk distinksjon er Ryles (1948) skille mellom knowing that (viten-hva), som refererer til teoretisk kunnskap eller beskrivelser, og knowing how (viten-hvordan), viten om hvordan noe gjøres i praksis, dvs praktisk ferdighetsforståelse. Knowing how er en form for viten som ikke kan bestemmes ut fra teoretisk innsikt, eller kobles direkte til knowing that. Gjennom disse begrepene forsøker Ryle å anskueliggjøre at vi kan følge en regel uten å være i stand til verbalspråklig å artikulere hvordan den anvendes. Andre analytiske skiller som belyser forholdet mellom teori og praksis er Bourdieus (1972) skille mellom *modus operandi*; hvordan en oppgave utfolder seg over tid, slik en person ser den mens oppgaven gjennomføres, og *opus operantum*, hvordan oppgaven fremstår som et ferdig produkt, hvor aktøren ser handlingen i lys av oppgaven alene, og ikke ut fra hvordan selve arbeidsprosessen med sin skiftende karakter faktisk er strukturert. Brown og Duguid (1991) bruker dette skillet for å peke på hvordan et arbeid faktisk utfolder seg konkret gjennom handling, hva de kaller non-cannonical, og hvordan en skriftlig fremstilling, f eks en arbeidsbeskrivelse ikke fanger inn hva som faktisk skjer underveis i handlingen. Dette kaller de cannonical.

Disse distinksjonene tar sikte på å uttrykke at en handling kan være rikere enn hva vi kan uttrykke verbalt. Det eksisterer mao et gap mellom vår evne til erfaring, handling og kognitiv kapasitet på den ene siden, og våre evner til verbalspråklig artikulering på den andre (Grimen, 1991). Det finnes således kunnskap som fungerer taust. Grimen (1991:14-20) grupperer taus kunnskap i tre analytiske klasser.

- 1) Basisk opplevde sansekvaliteter, som viser til våre erfaringer med farger, lyd, smak, lukt og berøring.

- 2) Identiteten til gestalter. Med dette menes hvordan ulike gestalter vi omgir oss med, og disses identitet delvis er bestemt av en indre struktur og delvis av konteksten de forekommer i. En persons evne til å gjenkjenne f eks sorg eller glede ut fra et ansikt, eller lese situasjoner er ikke basert på evnen til å beskrive det, eller til å analysere det ned til sine basiske element.
- 3) Koreografi av handling. Alle praktiske handlinger inneholder et vurderende element i den forstand at vi skiller mellom godt eller dårlig utførte handlinger. Aktøren regulerer eller koreograferer selv sine handlinger ut fra standarder for det som er godt eller dårlig, som ofte er vage og elastiske, og ulike for forskjellige handlinger. En aktør kan f eks utføre arbeidsoperasjoner på et topp kompetent nivå uten å kunne beskrive koreografien.

Disse eksemplene tydeliggjør at det finnes kunnskapsområder hvor fysisk og praktisk nærkontakt med visse fenomen, er en forutsetning for å erverve seg erfaring om disse fenomenene. Grimen kaller dette *førstepersonserfaringer*. Språket strekker ikke til som middel for å beskrive slike erfaringer. Uansett hvor ”eksplisitt” noen uttrykker seg, vil det være umulig å gi uttømmende beskrivelser som setter andre i stand til å gjenkjenne en klarinettlyd, smaken og lukten av kaffe, hva som ligger bak resonneringen i en situasjonsbedømmelse og koreografien av handlinger. Slike førstepersonserfaringer kan spille en avgjørende rolle i tilegnelsen, overføringen og anvendelsen av kunnskap

Wittgenstein (1953) hevder i enda sterkere grad at all teoretisk kunnskap hviler mot en bakgrunn av ikke-artikulerbar praktisk kunnskap. Hvordan dette kan forstås blir tydeligere hvis vi ser nærmere på hva han sier om forholdet mellom språk, virkelighet og begrepet praksis (Johannessen, 1989:52-55). Praksisbegrepet innføres i tilknytning til det å være styrt av noe i sin virksomhet. Det kan være et begrep, en norm, en juridisk eller vitenskapelig lov, en tommelfingerregel osv. Slike virksomhetsstyrende innslag kalles *regler*, som kan sies å være det allmenne og partielt artikulerbare innholdet i virksomheten. Felles for slike typer regler er at de skal utøves, praktiseres, anvendes og følges, og det er *det å følge en regel i sin atferd som kalles praksis*. Praksisbegrepet er derfor et begrep om en helhet bestående av en regel og dens anvendelse, og det er dette praksisbegrepet som blir bindeleddet mellom språk og virkelighet. Forståelsen av språk er således en ferdighetsforståelse som gir den enkelte regel (ord, uttrykk osv) mening. Ved innlæring av språk blir det derfor meningsløst å skille begrepet fra handling og handlingen fra

konteksten, virksomheten eller aktiviteten, regelen opptrer i. I denne sammenheng bruker Wittgenstein betegnelsen *språkspill*. Reglene (ord, uttrykk osv) utgjør brikkene i spillet, f eks ordet ”midtstopper”, og spillet kan forstås som en foreliggende virksomhet f eks fotballspill. For å forstå hvordan regelen fungerer, kan den derfor ikke trekkes ut av konteksten dvs fotballspillet, som spillet utgjør. Man må isteden undersøke hvordan den anvendes *innenfor* fotballspråkspillet. Innlæring av et språk skjer gjennom øvelse og drill i å utføre bestemte handlemåter knyttet til regelen innenfor språkspillet. Det er bare gjennom den praktiske erfaringen med fotballspillet at spillets regler, f eks ordet ”midtstopper” fester seg hos en nybegynner som et meningsfullt uttrykk. Å forstå en regel kan derfor ikke identifiseres som en mental tilstand, noe privat eller psykologisk, men som *situert i handling og sosialt frembrakt*.

3.2.3 Eikelands definisjon av erfaringsbegrepet

På bakgrunn av det jeg til nå har presentert faller det naturlig å gi en definisjon av erfaringsbegrepet. Gjennom en rekonstruksjon av Aristoteles begrep *empeiria* (erfaring), forsøker Eikeland å gi en forståelse av erfaringsbegrepet som er i samsvar med hvordan det brukes i ordinær dagligtale.

Empeira er sammensatt av *em-*, som betyr *i* eller *innen* og brukes bl a i betydning ”bero på” eller ”avhengig av” i ordsammensetninger, og

Peira som betyr forsøk, en prøve eller utprøving, eller øvelse.

Eikeland (1997: 48) hevder at *empeiria* gjennom dette får en klarere gestalt; det som beror på, er avhengig av eller går igjen i mange forsøk, utprøvinger eller øvelser. Mens det som sitter igjen etter rene sanseinntrykk best beskrives som *minne*, hevder han videre at det er mer i overensstemmelse med alminnelig moderne språkbruk å kalle det som sitter igjen etter prøving og feiling, etter utprøvelse og øvelse for enten a) *vaner og rutiner*, eller b) *evner og ferdigheter; dyktighet*. Mens minnet nødvendigvis sitter i bevisstheten og må være bevisst for overhode å kunne kalles et minne: for å kunne si at man husker noe, sitter vaner og rutiner, evner og ferdigheter i *kroppen* og er som regel *ikke* bevisste.

Omskrivningen av Aristoteles kan derfor formuleres slik:

”Gjennom øvelse i å omgås enkelt-ting og –situasjoner, og ved gjentatte forsøk på å handle i forhold til dem, håndtere og mestre dem – gjennom det man generelt *driver med* – *gjør* man sine erfaringer. Gjennom denne virksomheten og som dens resultat, nedfelles det seg rutiner og vaner, evner og ferdigheter i kroppen. Det man *kan* gjøre – fordi man har lært seg å skjelle det vesentlige i de ting man omgås – sitter i kroppen som ferdigheter eller som rutiner og vaner som noe som er likt fra forsøk til forsøk, fra enkelt-ting til enkelt-ting, fra situasjon til situasjon. Dette som sitter igjen utgjør den erfaringen man *har* – en generelle ”realkompetanse” – og det gjør en erfaren rutinert og dreven. Erfaringene man har bygger således på de man *gjør* og har gjort og danner utgangspunkt for sakkyndig kompetanse og artikulert innsikt i omgang med og i framstilling og tilvirkning av ting og viten og forståelse av det som er” (Eikeland 1997:53).

3.2.4 Individets tilegnelse av erfaring

En handlingsrelatert forståelse av erfaringsbegrepet kommer også til syne i Dreyfus og Dreyfus fem trinns læringsstige (1986). Den viser hvordan mennesket beveger seg fra novise til ekspert ved innlæring og utvikling av ferdigheter. De ulike trinnene peker på kvalitative forskjeller, som er relatert til graden av regelfølgning, og hvorvidt dette er en kontekstavhengig eller –uavhengig aktivitet (Flyvbjerg, 1991: 24-34)-

Trinn 1: Nybegynnere. Gjennom instruksjon læres nybegynnerne opp til å få overblikk over fakta og karakteristika i en gitt situasjon, og hvilke regler for handling som er nødvendig i denne situasjonen. Fakta, karakteristika og regler er likevel definert så objektivt at de kan gjenkjennes uten henvisning til den konkrete situasjonen. De er mao kontekstuavhengige.

Tinn 2: Avansert nybegynner: Gjennom praktisk erfaring fra konkrete situasjoner, lærer utøveren å gjenkjenne fakta og bruk av regler, og fremstår som en mer avansert nybegynner. Han/ hun gjenkjenner relevante elementer i relevante situasjoner. På bakgrunn av erfaring fra ulike situasjoner, begynner utøveren å koble sammen situasjoner som likner hverandre, og hvilke regler som kan brukes. Å erverve seg erfaring er således knyttet til gjenkjennelse av likhet fra en situasjon til en annen. Det betyr at konteksten spiller en mer betydningsfull rolle.

Trinn 3: Kompetent utøver. Etter hvert øker mengde av gjenkjennelige fakta og regler innenfor konkrete situasjoner. Evnen til å prioritere blant mulige valg, og sette opp en handlingsplan blir nødvendig for å fatte beslutninger. Man når man et nivå hvor man lærer

å redusere den voksende kompleksiteten, både ved å ordne og rangere informasjonen om den konkrete situasjonen, og ved å trekke ut det som er relevant i forhold til mål. Gjennom å skille det relevante fra det mindre relevante, og ved å ordne og velge blant mulige handlingsalternativ, lærer utøveren å forbedre og forenkle sine resultat. Utøveren på dette nivået har et bevisst forhold til fakta og regler, og overveier situasjonen og valgene nøye i forhold til reglene. Utøveren føler seg frem, og trekker dermed seg selv inn i problemsituasjoner ved å tolke og anta konsekvenser av handlingen. Dermed blir det et skifte i ferdighetsutøvelsen fra bruk av objektive fakta og regler, til ferdigheter basert på utøverens subjektive tolkning av situasjonen.

Trinn 4; Kyndig utøver. Det som kjennetegner den kyndige utøveren er at hans/ hennes beslutningstaking fremstår som mer flytende og mindre trinnvis. På bakgrunn av tidligere erfaringer, har utøveren utviklet et perspektiv. Utøveren både organiserer og forstår oppgaver intuitivt, men vil samtidig befinne seg i en situasjon hvor han/ hun også tenker analytisk over hva som skal gjøres. Element ved situasjonen, som fremtrer i seg selv som viktige, pga utøverens tidligere erfaring, vurderes og kombineres analytisk ved hjelp av regler med henblikk på å nå frem til beslutninger om de mest hensiktsmessige handlingene. Den dype intuitive involveringen i utøvelsen av ferdigheter fremtrer vekselvis med analytisk beslutningstaking. Minne om tidligere situasjoner utløser, vis spontan tolkning og intuitive skjønn, planer som har virket tidligere. Videre utløser minnet forventninger om hendelser, som også stemmer overens med hendelser som har inntruffet i tidligere situasjoner.

Trinn 5: Eksperten. Den kyndige utøveren tilegner seg etter hvert erfaringer fra ulike situasjoner som alle angår samme mål og perspektiv, men krever forskjellige taktiske beslutninger. Utøveren når da et nivå hvor det ikke bare er situasjoner som gjenkjennes intuitivt. Relevante beslutninger, strategier og handlinger gjenkjennes synkront som helhet. Dette er en flytende, utvungen presentasjon. Eksperten kjennetegnes således ut fra sin evne til å bedømme situasjoner, basert på tidligere erfaringer fra samme eller liknende situasjon, og at han/hun intuitivt og spontant blir grepet av et holistisk perspektiv og "ser" hva som skal gjøres. Kunnskap om hvordan arbeidsoppgaver skal gjennomføres, "know how", ligger således ikke i å anvende generelle regler, men er en opparbeidet, iboende og kroppsliggjort dømmekraft basert på praktisk kunnskap til arbeidsoppgavene og konteksten de virker i. Flyvbjerg (1991: 31) hevder at utøveren ikke følger intuisjonen ukritisk, men at

den også gjøres til gjenstand for kritisk refleksjon. Dermed blir kjennskapet til konteksten handlingen opptrer innenfor viktigere enn reglene, og *phronensis* like viktig som *episteme* og *techne*.

Det interessante med stigen er hvordan betydningen av kontekstfrie generelle regler på de tre første trinnene avtar og glir over i erfaringsbasert ferdighetsutøvelse på de to siste, som er intuitiv og kontekstrelatert. Praktisk ferdighetsutfoldelse og dømmekraft er således forankret i en rasjonalitetsform som strekker seg ut over den instrumentelt rasjonelle, med *episteme* og *techne* som ideal. Likevel kommer det noe uklart frem av stigen, hva som egentlig skjer når en ekspert plutselig ”ser”, og hvordan relasjoner i en arbeidssituasjon kan forstås. Når det gjelder det første hevder Schøn (1983) at erfaringer fra fortiden ligger lagret i praktikerens i form av *eksempler*. Disse eksemplene åpner opp for et stort antall tolkningsmuligheter, analogiseringer og sammenlikninger, som setter praktikerens på sporet av videre problemløsning og utforskning. Det interessante er praktikerens evne til å se *noe* (problem/ situasjon), *som noe*.

”The practitioner has built up a *repertoire* of examples, images, understandings and actions (). When a practitioner makes sense of a situation he perceives to be unique, he *sees* it as something already present in his repertoire. To see *this* as *that* one is to not subsume the first under a familiar category or rule. It is rather to see the unfamiliar, unique as both similar to and different from the familiar one, without at first being able to say similar or different with respect to what “ (Schøn 1983: 138).

I forbindelse med betydningen refleksjon har for tilegnelse av ferdigheter har Schøn (1983) forsøkt å tydeliggjøre dette gjennom begrepet ”reflection in action”. Dette er et analytisk begrep som tar sikte på å fange inn hva som skjer når praktikerens underveis i en handling reflekterer over og gjensker hva han/ hun gjør mens han/ hun gjør det. Til dette begrepet knytter Schøn 5 punkter:

1. Enkelte handlingssituasjoner tilnærmer vi oss både spontant og rutinemessig
2. Rutinemessig respons kan skape overraskelser og uventet utfall
3. Disse overraskelsene leder til refleksjon innenfor den foreliggende handlingen
4. Refleksjon i handling frembringer kritisk tenkning over hvorfor vi eventuelt står fast, eller hvilke muligheter som er tilgjengelig. Vi prøver ulike handlinger for å utforske de nye observasjonene og eventuelt løse problemet.

5. Refleksjonen medfører at vi fremkaller og prøver ut nye handlinger for å utforske de nye observasjonene og eventuelt løse problemet.

Schøn påpeker videre at et for sterkt fokus på problemløsningen, kan overskygge selve problemkonstruksjonen. Han understreker at det for en praktiker ofte er like viktig å konstruere et problem, som å søke etter og vurdere ulike handlingsalternativ i problemsituasjonen. Hans utgangspunkt er at:

”...Problems do not present themselves to the practitioner as givens. They must be constructed from the materials of problematic situations which are puzzling, troubling and uncertain. In order to convert a problematic situation to a problem, a practitioner must do certain kind of work. He must make sense out of an uncertain situation that initially makes no sense” (Schøn 1983: 40)

Schøn understreker også at selv om et problem er konstruert, vil anvendelsen av vitenskapelige teorier, kategorier eller teknikker ikke nødvendigvis “passe” til det gitte problemet, fordi det kan fremtre som unikt og ustabilt. Det sentrale blir ikke-tekniske innrammingsprosesser omkring den problematiske situasjonen.

3.3 Hvordan kan erfaringsoverføring forstås?

Når det gjelder konteksten nybegynneren virker i, sier Dreyfus og Dreyfus lite om andre handlende mennesker som eventuelt frembringer eller vedlikeholder den. Den sier også lite om hvordan nybegynneren sosialiseres inn i denne konteksten i samhandling med andre. Jeg tenker her på tankegodset vi har fra Wittgenstein, og hvordan den lærende i samspill med andre sosialiseres inn i språkspillet gjennom øvelse og drill. Innlæring av ferdigheter hos Dreyfus og Dreyfus er fremstår som en en-persons-aktivitet. Det relasjonelle strekker seg til forholdet mellom den lærende og en spesiell aktivitet som ønskes lært. Interessante spørsmål i denne sammenheng er Hvordan kan eksperter overføre sine erfaringer til andre, og hvordan kan nybegynnere få del i ekspertens erfaringer som er ”intuitive” og vanskelig lar seg artikulere verbalt?”. Jeg ønsker å se nærmere på disse spørsmålene, før jeg berører teorier som omhandler konteksten nybegynnerne virker i.

3.3.1 Artikulasjons- og overføringsmodi

I forbindelse med *den sterke tesen om taus kunnskap* skisserer Grimen ulike artikulasjons- og overføringsmodi (1991). I situasjoner hvor kunnskap vanskelig lar seg artikulere verbalt vil handlinger være et artikulasjonsmodi. Personer viser gjennom handling hva kunnskapen omhandler. Grimen hevder også at i situasjoner hvor kunnskapsformidling ikke kan skje utelukkende via verbalspråklige formuleringer, spiller språket likevel en rolle. Dette foregår ikke nødvendigvis via beskrivelser eller påstander, men som hint. Språket kan sette aktøren ”på sporet” av en videre forståelse av et fenomen. Grimen hevder at taus kunnskap kan overføres via eksempler og styrt instruksjon. Han viser til Kuhn som fokuserer på den rollen eksemplariske forskerprestasjoner (”paradigmer”) spiller. Slike prestasjoner er et eksempel, som kan modelleres i forskjellige modeller, uten at det foreligger regler for hvordan modelleringen skal foregå. Når en aktør orienterer seg etter partikulære eksempler ligger det både tvang og frihet i det. Aktørens horisont er avgrenset av den mengde eksempler han/ hun rår over. Friheten beror på at enhver samling av eksempler åpner opp for et ubegrenset antall sammenlikninger, analogiseringer og metaforiske sammenhenger, jfr Schøns repertoar av eksempler. Det er derfor viktig å være sensitiv overfor ulike typer overføringsmodi.

3.3.2 Erfaringsoverføring som en relasjonell aktivitet

Andreassen og Wadel (1989) er opptatt av hvordan menneskets oppfatning av seg selv som et individ som kan lære, blir dannet i samhandling med andre. De fokuserer på relasjoner mennesket inngår i, til forskjell fra et individualistisk perspektiv, som retter søkelyset mot egenskaper ved mennesket. For å kunne løse oppgaver man er sammen med andre om, kreves det utvikling av gode relasjonelle ferdigheter. Innenfor et slikt perspektiv klassifiseres individuelle ferdigheter som delferdigheter. Skal vi studere samhandling mellom mennesker må vi i følge disse forfatterne se delferdigheter som en del av en større helhet, eller prosess, der delferdighetene brukes for å nå mål. Relasjonelle ferdigheter på sin side fremstår som ferdigheter en eller flere besitter og bruker *sammen*. Det interessante er mer hvem som er gode eller dårlige sammen, enn at alle skal kunne utføre det samme. Dermed trekkes flere individer med i forklaringen på et handlingsforløp, og relasjonen preges av parter som utfyller hverandre. I deres terminologi vil evnen til å lære til seg og evnen til å lære fra seg være delferdigheter som sammen utgjør en viktig relasjonell ferdighet. En og samme person kan godt i en og samme læringssituasjon tre inn og ut av

rollen som en som lærer til seg og lærer fra seg. Når feks en person forsøker å lære til seg, kan han/ hun tre ut av rollen og forsøke å lære fra seg gjennom spørsmål og bemerkninger, som læreren må lære til seg. Et vellykket rollebytte er avhengig av at deltakerne i en slik relasjon veksler mellom å lære til seg og fra seg.

3.3.3 Erfaringsoverføring gjennom deltakelse i et praksisfellesskap

Det relasjonelle aspektet gjenfinnes også hos Lave & Wenger (1991). De tar utgangspunkt i begrepet "læretid" og konteksten læring utspilles i. I sine forsøk på å klargjøre hva de mener med *situert læring*, kom de frem til læring som et integrert og udelelig aspekt ved sosial praksis. Et slikt syn har de forsøkt å fange inn i begrepet "Legitimate peripheral participation" (LPP) som tar sikte på å beskrive hvordan nybegynnere sosialiseres inn i et sosiokulturelt praksisfellesskap gjennom engasjement i sosial praksis. Praksisfellesskap er en betegnelse på grupper av mennesker som deler erfaringer, oppfatninger, mål og interesser ut fra en felles foreliggende praksis. Kunnskapsforståelse og utvikling av ferdigheter skjer ved at nybegynneren har en legitim rolle gjennom perifer deltakelse i forhold til både aktiviteten som skal læres og andre erfarne utøvere. At rollen er "*legitim*", betyr at den er tilskrevet og akseptert av andre i fellesskapet, mens "*perifer*" henviser til at man befinner seg i ytterkanten i forhold til aktiviteten som ønskes lært. "*Deltakelse*" viser til at den lærende er engasjert i de aktiviteter som bringer han/ henne inn mot full deltakelse i aktiviteter fellesskapet frembringer. Hanks (1991) påpeker at rollen legitim perifer deltakelse ikke kan reduseres til en posisjon nybegynneren inntar i kanten av en større prosess, men åpner opp for flere parallelle roller med status som underordnet, lærende praktiker, gryende ekspert ol som hver innebærer ulikt ansvar, ulike relasjoner til andre og ulik involvering i aktiviteten som ønskes lært. Legitim perifer deltakelse er ikke en struktur handlingen finner sted i, men en måte å handle på. Den lærende er likevel ikke bare relatert til aktiviteten som ønskes lært, men får gjennom denne rollen også tilgang til et sosialt fellesskap, kulturen og nedarvet historie, som deltakerne handler på bakgrunn av og sammen har utviklet.

Tradisjonelt er mester- lærling relasjonen et kjent analytisk begrepspar for hvordan nybegynnere i et fag tilegner seg kunnskap gjennom "å gå i beina" på sin mester. Lave &

Wenger ser ikke bort fra denne relasjonen, men utvider fokus til å omfatte både det fellesskapet mesteren og lærlingen inngår i, og spesifikke sosiale, kulturelle og historiske trekk ved konteksten læringen skjer innenfor. Ut fra et perifert perspektiv vil den lærende danne seg en generell idé av hva som ligger til grunn og konstituerer praksisfellesskapet, og gradvis bli kjent med og involvert i ulike aktiviteter. Gjennom dette får nybegynneren innsikt i hvem som er involvert, hva de gjør, hva som kjennetegner hverdagen, hvordan mestere går, snakker og arbeider, og hvordan andre som ikke er medlem av praksisfellesskapet samhandler, hva andre lærlinger gjør osv. Brown & Duguid (1991) peker på at dette ikke er en utdannelsesmetode, men en måte å lære å opptre på og fungere som en "insider" i praksisfellesskapet. De formulerer dette slik:

"Learners are acquiring not explicit, formal "expert knowledge" but the embodied ability to behave as community members....The central issue in learning is becoming a practitioner, not learning about practice" (1991:48)

Læring innenfor dette perspektivet skjer gjennom deltakelse og engasjement i et rikt antall sosiale og praktiske aktiviteter, og ikke alene via observasjon, imitering, eller kunnskap omformet som i en introduksjon. For å bli et fullverdig medlem av praksisfellesskapet kreves tilgang til et vidt omfang av aktiviteter, "old-timers", andre medlemmer, informasjon, ressurser og mulighet for deltakelse, og engasjement i hverdagsteknologien og produksjonsprosessen. Å lære seg teknologien kan også forstås som noe mer enn å kunne bruken av redskaper. Det innebærer innsikt i relasjoner og nedarvet historie som teknologien er forankret i. En innfallsvinkel for å forstå hva Lave & Wenger mener med dette er å se nærmere på deres kulturforståelse. Alle sider ved praksisfellesskapet, være seg språk, symboler, nedarvet historie, teknologi, samhandlingsmønstre osv kan forstås som kulturelle aspekt, kjernepraksisen utøves i forhold til. Ved å isolere teknologien som en enkeltstående "ting", fri fra sosiale relasjoner, mister den sin betydning som særegen for praksisfellesskapet den er en del av. Det samme gjelder språket og meningsdannelsen. Tegn, ord og uttrykk kan ikke løsrives som selvstendige størrelser, uavhengig av praksisfellesskapet det springer ut av og opptre innenfor. Skule (1994) påpeker at selv om språket innenfor ulike praksisfellesskap har samme ord og uttrykk, vil meningen henge sammen med praksisen som knytter seg til disse innenfor hvert av fellesskapene. Som nybegynner må man tilegne seg fellesskapets språk, som påtvinger dem bestemte måter å ramme inn og konstruere en foreliggende situasjon på.

Det mest interessante er kanskje hvordan kunnskapservvelse fremstår som en relasjonell aktivitet i den forstand at det ikke er egenskapene ved den lærende, mesteren, teknologien, eller det som skal læres osv som er det essensielle, men mestring av de sosiale relasjonene som praksisen, teknologien og deltakerne inngår i. Kunnskaps- og læringsbegrepene innenfor dette perspektivet kan derfor tolkes som "totale" i betydning altomfattende. Kunnskapen ligger innbakt i relasjonene, og kan ikke gripes med tanken alene, omformes til en instruksjon, skilles vekk fra praksis eller situasjonen den lærende befinner seg i. For å "få tak i " praksisfellesskapets kunnskap, må den "gjøres" gjennom relasjonell aktivitet, ved å starte i periferien og bevege seg innover mot fullt medlemskap hvor nybegynnerens identitet absorberer og absorberes i fellesskapet. Selv avslutter Lave & Wenger (1991: 122-123) det slik;

"Knowing is inherent in the growth and transformation of identities and it is located in relations among practitioners, their practice, the artefacts of that practice, and the social organization and political economy of communities of practice. For newcomers, their shifting location as they move centripetally through a complex form of practice creates possibilities for understanding the world as experienced."

3.3.4 Erfaringsoverføring når det skjer ad omveier

Kunnskapen medlemmene i praksisfellesskapet erverver seg fremstilles ikke alene som et resultat av bevisst og aktiv kunnskapssøking, men kanskje mer som et resultat av å bli et sosialt medlem, og "på veien" mot fullt medlemskap ha lært kompliserte måter å handle og tenke på. Grimen (1991) påpeker at kunnskap ofte er et biprodukt av det å kunne utføre handlinger som har andre mål en læring, kunnskapssøking og - etablering. Selv trekker Grimen en parallell til hva Østerberg kaller amfibisk læring. Det gir assosiasjoner til muligheter som ligger i å kunne glemme seg selv i læresituasjonen, for nettopp å fullføre den hensikt som ligger i det man skal lære. To typer hensikt trekkes frem; *intentio recta* - hensikt som er likefrem, og *intention obliqua* - hensikt som går en omvei. Det interessante her er i følge Grimen at den likefremme hensikten, kan blokkere for kunnskap som skjer ad omveier. Disse to begrepene er kanskje noe ekstreme, og overskrider Lave og Wengers idé om situert læring og legitim perifer deltakelse. De berører likevel deres oppfatning av at læring i et praksisfellesskap er forskjellig fra en lineær målrettet utviklingslinje. Dette er en ny påminnelse om at betingelsene for tilegnelse og overføring av kunnskap er relatert til ulike *læringsmodi* jfr s 33.

3.3.5 Erfaringsoverføring gjennom rotasjon

Et annet viktig moment er hvordan man tilegner seg erfaring ved å være involvert i et rikt antall aktiviteter fra ulike vinkler, roller og posisjoner. Beslektede tilnærminger gjenfinnes særskilt i teorier om selvstyrte grupper (Thorsrud 1969) og beskrivelser om japanske industrikonsept som bla. inneholder teamarbeid, jobb- og oppgaverotasjon og flerfaglighet (Womack et. al. 1990). Knyttet opp mot erfaringsoverføring vil fokus på sammensetningen av mennesker i arbeidsgrupper, hvor de involverte lærer opp i et vidt omfang ferdigheter og er tilknyttet ulike deler av produksjonsprosessen gjennom jobb- og oppgaverotasjon, øke ansattes tilgang og mulighet for tilegnelse av relevante erfaringer i første person gjennom tett samarbeid med andre

3.4 *Trekk ved organisasjonen som hemmer og fremmer erfaringsoverføring*

3.4.1 Komplekse organisasjoner

Industrielle foretak fremstår ofte som komplekse organisasjoner. I et historisk perspektiv er denne kompleksiteten i Vesten blitt forsøkt håndtert slik vi kjenner den fra klassisk administrasjonsteori, og som ulike varianter av Webers byråkrati. Organiseringen har vært rettet mot sterk grad av formalisering av menneskelig samhandling for å koordinere og realisere produksjonen av en vare eller tjeneste. Industriarbeid deles inn i ledelsesfunksjonene; planlegging, koordinering, organisering, ordregiving og kontrollering (Fayol, 1949). Byråkratiske prinsipper som spesialisert arbeidsdeling, hierarkisk autoritet, fastlagte rapporteringssystem og beslutningsprosesser, abstrakte standarder for arbeidsutførelse, jobbspesifikasjoner og regelstyrte prosedyrer står sentralt (Edwards 1978, Thompson og McHugh 1990, Clegg 1990). Formålsrasjonalitet, i betydning rasjonell beregning av midler for å nå mål, ledsaget av universell anvendbare regler, reguleringer og lover, har blitt sett på som rasjonalitetsformen den vestlige industrialiserte verden har sitt utspring i (Ritzer, 1994). Denne form for rasjonalitet er også institusjonalisert i et samfunns makrostruktur som det politisk – administrative byråkratiet, og innenfor kapitalistisk økonomi ved at produksjonsenhetene er organisert som maskinbyråkrati eller profesjonelt byråkrat (Mintzberg, 1987). Ritzer peker også på det innenfor store organisasjoner kan utfoldes ulike former for rasjonalitet. Den teoretiske som refererer til forsøket organisasjoner gjør på å håndtere virkeligheten gjennom utviklingen av presise og

abstrakte begreper, dvs en form for intellektuell aktivitet, og praktisk rasjonalitet som omhandler dag til dag handlinger og er pragmatisk. I slike hverdagshandlinger analyserer ansatte rutinemessig alle mulige midler som er tilgjengelig for dem, velger alternativet som på best måte setter dem i stand til å nå det optimale målet og følger denne handlingslinjen. Substansiell rasjonalitet omhandler gitte verdier som leder de handlende i deres daglige liv, spesielt i deres valg av midler for å nå mål. Dette er rasjonelle valg av midler forankret i overordnede og/ eller brede menneskelige verdier. I likhet med praktisk rasjonalitet gjør de seg gjeldende i hverdagshandlinger.

Offerdal (1992) understreker at den reelle fordelingen av ansvar i organisasjoner er avgjørende for hva organisasjonen er i stand til å lære. I byråkratiske organisasjoner kan det derimot være vanskelig å finne ut hvem som egentlig er ansvarlig for hva. Dette setter han i sammenheng med noen klassiske byråkratiske prinsipper⁷. Disse prinsippene er "Etics of neutrality", dvs at vi skal handle nøytralt etter pålegg og gjeldende regler, "etics of structure" hvor ansvaret flyttes fra den enkelte ansatte over på organisasjonen, og "many hands" fenomenet, hvor forslag gjennomgår mange beslutningsledd, og derigjennom involverer et stort antall ansatte. Disse forholdene bidrar til at det blir vanskelig å finne konkrete personer som årsakene til eventuelle konsekvenser av en handling kan føres tilbake til. Organisasjonen fremtrer som kompleks, og medlemmene hindres i å kunne fastlegge hvem som kan kritiseres for konsekvenser av organisasjonens handlinger. Knyttet opp mot erfaringsoverføring kan en barriere i relasjon til dette være uklare overføringsrelasjoner, og at de som gjør en erfaring ikke er de samme personene som eventuelt foretar en beslutning på bakgrunn av andres ervervede erfaringer.

3.4.2 Arbeidsdeling og geografisk distanse

Ut fra Brown og Duguids (1991) terminologi kan arbeidsdeling forstås som et sett av ulike praksisfellesskap, med egne mål, regler og virkelighetsoppfatninger som springer ut av praksisen som utføres. Disse kan delvis overlappe hverandre, eller opptre som selvstendige fellesskap. Innenfor organisasjoner vil fellesskap knyttet til ulike yrkes- og

⁷ Disse prinsippene har Offerdal "lånt" av Dennis F. Thompson (1985:555-559)

fagorienteringer fremstå som slike praksisfellesskap. Eksempler på dette er ansatte i produksjon, servicefolk, økonomer, ansvarlige for salg og markedsføring, ansatte innenfor forskning og utvikling, ledelsen osv. Hvert av disse fellesskapene følger visse regler, og måter å handle og se på, i relasjon til foreliggende aktivitet. De er således tilknyttet organisasjonens overordnede aktivitet fra ulikt ståsted, med egne måter å bedømme en situasjon på, sett ut fra dette særegne praksisfellesskapets forståelse. Å organisere ut fra yrkes- og fagtilhørighet, kan fremme erfaringsoverføring mellom deltakerne i, eller mellom like praksisfellesskap. Deltakerne har tilnærmet lik fag- og oppgaveorientering, utdannelsesbakgrunn, trolig opparbeidet seg en del felles erfaringer i første person, og er sosialisert inn i felles språkspill. Dette medfører at oppgaver og problemer løses ut fra et felles perspektiv og ferdighetsforståelse. Fra en slik synsvinkel kan arbeidsdelingen være effektivt for å skape orden i en kompleks organisasjon. Barrierene kan knyttes til begrenset helhetsforståelse, manglende innsikt i praksisfellesskap som er involvert i selskapets virksomhet fra en annen vinkel, med egen regelfølgende aktivitet og praksis, fag- og oppgaveorienteringer og derigjennom andre språkspill, virkelighetsforståelse, regler og rutiner for handling osv. Brown og Duguid, er også opptatt av dannelsen av uformelle praksisfellesskap. Disse er ofte ikke merkbare for den øvrige organisasjonen. De kan oppstå spontant pga en konkret arbeidsoppgave, og overskride den formelle strukturen i organisasjonen. Som kontrast til formelle grupper som settes sammen for å løse en oppgave, vokser uformelle fellesskap frem gjennom prosesser knyttet til ulike aktiviteter, og er behovsdrivet.

Støttes arbeidsdelingen i tillegg av geografisk spredning mellom enheter og mennesker, kan erfaringsoverføringen hemmes ytterligere. Dette fordi det finnes visse erfaringer som ikke kan uttrykkes gjennom verbalspråket, men bare tilegnes gjennom fysisk tilstedeværelse jfr. Grimen (1991). Viktige erfaringer kan således aldri bli fanget opp, eller overført hvis ansatte er geografisk spredt og ikke får tilgang til situasjoner hvor de får ervervet seg slike erfaringer i første person. Andre problematiske aspekt ved geografisk distanse går på opprettelse og vedlikehold av relasjoner. Homans (1961) hevder at nær og hyppig samhandling bidrar til økt gjensidig forståelse og positive holdninger til hverandre. Videre fører denne hyppige samhandlingen til at mennesker tar etter og begynner og likne hverandre.

3.4.3 Formalisering gjennom prosedyrer og rutiner

Regelfølgende atferd som ikke åpner for å sette spørsmålstegn ved gitte handlingsnormer organisasjonsmedlemmene handler på bakgrunn av, kaller Argyris og Schön (1978) for enkeltsløyfet læring. Dobbeltsløyfet læring kan forstås som en modell som nettopp forsøker å gå bak eventuelle feiltrinn og gripe tak i de grunnleggende handlingsteorier som "egentlig" styrer våre handlinger. For at man skal evne å trekke lærdom ut av tidligere handlinger, forbedre og omsette disse til nytte i senere situasjoner, er det således viktig å legge forholdene til rette for å kunne stille spørsmålstegn ved de gitte handlingsteorier. I den forbindelse fremsetter Adler og Borys (1991) to ulike tilnærminger til formalisering gjennom prosedyrer. Den ene kaller de "enabling", som henviser til prosedyrer som setter ansatte bedre i stand til å utføre sine arbeidsoppgaver, og "coercive", prosedyrer som virker påtvungne og styrt fra ledelsen, og derigjennom bidrar til negativ handling. Konkret refererer "enabling" til prosedyrer som sørger for organisasjonens hukommelse og ivaretar lærdom fra tidligere erfaringer. Gjennom formalisering kodifiseres "best practice" - rutiner som stabiliserer og sprer nye organisatoriske muligheter. En slik tilnærming til formalisering er ment å gi ansatte bedre forståelse og kunnskap om arbeidsprosesser de deltar i, samt resultere i et fastere grunnlag for forbedring av disse gjennom medvirkning fra brukerne. I følge disse forfatterne bør prosedyrer derfor bli utformet slik at de hjelper ansatte med å bestemme hvorvidt arbeidsprosesser de deltar i fungerer tilfredsstillende, hjelpe dem med å orientere seg om muligheter arbeidsprosessene gir, og bidra til å identifisere forbedringsmuligheter. Dette representerer tiltak for å aktivisere dobbeltsløyfet læring.

Skule (1994:40) fremhever at rutiner kan forstås som en form for regelfølgende aktivitet som fremmer organisasjonens "know how". Siden organisasjoner husker best ved å utføre handlinger, blir det mulig å huske og overføre taus kunnskap gjennom rutiner. I denne sammenheng likestiller han rutiner med gjentakende handlingsmønstre hvor minst to personer er involvert. På samme måte som ved individuelle ferdigheter, påpeker han at rutiner bidrar til å forsterke måter å se og handle på ved å styre organisasjonsmedlemmenes oppmerksomhet, og gjennom mønstre som medfører at man ikke trenger å starte på nytt hver gang en handling skal realiseres. Rutiner lagrer mao. organisasjonens hukommelse. Selv om ansatte roterer i en organisasjon, slutter eller at ny kommer til bidrar rutinene til opprettholdelse av arbeid og overføring av ervervet erfaring. Rutiner bidrar også til å forhindre konflikter, ved at de ofte skaper likevekt mellom ulike interessegrupperinger. De

får medlemmene til å utføre handlinger de selv ikke nødvendigvis føler som naturlige å følge. På denne måten fungerer rutiner som kontrollmekanismer, som får ansatte til å utføre handlinger de ellers ikke ville utført. De negative sidene ved rutiner, kommer ofte til syne når en organisasjon står overfor nye utfordringer, eller skal endres.

3.4.4 Erfaringsoverføringens maktdimensjon

"Kunnskap er makt" sier et ordtak, og viser ofte til hvordan kunnskapsrike mennesker kan oppnå innflytelse, skape avhengighet hos andre, erverve seg kontroll og derigjennom øke sin status i forhold til mennesker som ikke har den eventuelle kunnskapen. Med utgangspunkt i Facoult, hevder Flyvbjerg (1991) at makt bør forstås i termer av noe allesteds nærværende og iboende i relasjoner. For ham er det viktigere å undersøke hvordan makt utøves og hvilken innvirkning det har på å forme virkeligheten. Flyvbjerg (s. 424) karakteriserer derfor maktens rasjonalitet som *"Magten beskjeftiger sig i højere grad med at definere virkeligheden end med at finde ud av, hvordan virkeligheden "i virkeligheden" hænger sammen (..) ikke at makten søger viten, fordi viten er makt, (..) men at magten definerer hvad der tæller som viden, og dermed hva der tæller som realitet"*. W. I Thomas hevder at hvis folk definerer en situasjon som virkelig, da blir den det som en konsekvens. Morgan (1986) hevder at enkelte organisasjonspolitikere bruker denne påstanden når de kontrollerer informasjonsstrømmen og tilgjengelig kunnskap. Dermed påvirkes oppfatningen de har av situasjonen, og måten de handler på i relasjon til disse situasjonene. Makt fremstår derfor ikke bare som et negativ element, men også som en produktiv faktor, og en "kraft" som setter mennesker i stand til å handle. En slik forståelse av makt kan kanskje være med på å kaste lys over hvem som definerer hva en erfaring er, hva som kjennetegner situasjonen erfaringen defineres i, hvem som får tilgang til situasjoner hvor man kan tilegne seg relevante erfaringer, hvordan ansatte i hver sin ende av en erfaringsoverføringsrelasjon definerer hvilke erfaringer som igjen er relevante og ikke osv. En annen side av dette kan knyttes til om erfaringsoverføring er noe som kan kontrolleres, eller brukes som et styringsredskap for å nå bestemte mål.

3.4.5 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg forsøkt å løfte frem teorier, begreper og analytiske rammer som kan være konstruktive å bruke for å komme på sporet av hva en erfaring er og hvordan

erfaringsoverføring i Statoil kan forstås. Ut fra denne fremstillingen kan vi konkludere med at en erfaring kan forstås som en meget fundamental og dyptgripende kunnskapskilde. Vi har sett at en erfaring relateres til en form for kroppslig forståelse. Dette innebærer direktekontakt og førstehånds kjennskap til en sak eller gjenstand, dannet på bakgrunn av hva vi gjør. Å ha erfaring kan forstås som en form for ferdighetsforståelse. Noen ganger overskrider den hva vi kan artikulere verbalspråklig. Andre ganger ikke. Når vi skal si noe om hva en erfaring er trenger vi et kunnskapsbegrep som strekker seg ut over episteme og techne som kunnskapsideal, og innbefatter phronesis. Det er viktig å rette søkelyset mot selve handlingen og aktørenes praktiske ferdigheter, så vel som den teoretiske beskrivelsen av den.

Enten erfaringen lar seg artikulere verbalspråklig eller ikke, har vi her sett at erfaringer kan overføres mellom mennesker gjennom å utføre handlinger, eller at noen bruker språket som hint, og derigjennom setter den lærende på sporet av hva erfaringen omhandler. En kompetent erfaringsoverføring skjer ved at nybegynneren får tilgang til ord og begreper som springer ut av en foreliggende praksis, ved selv å handle i forhold til det som ønskes overført. For å bli en erfaren person så vi at bekreftelse av seg selv og utviklingen av selvet skjer gjennom samhandling med andre mennesker innenfor et praksisfellesskap. Ved å spille ulike roller, være involvert i ulike relasjoner og vinkler i forhold til aktiviteten fellesskapet frembringer, gjør mennesker seg erfaringer som fester seg som en ferdighetsforståelse.

4 Erfaringsoverføring i norsk oljevirksomhet

4.1 Innledning

Norge har i løpet av 30 år utviklet seg til å bli en av verdens fremste oljenasjoner. Flere tusen arbeidsplasser er skapt i forbindelse med oppbyggingen av tre norske oljeselskap, mangfoldet av ingeniørbedrifter, verft og verksteder, underleverandører, service- og forsyningsselskap, og utdannelses- og forskningsmiljø. Hanssen-Bauer (1990: 10) beskriver Nordsjøen som et laboratorium. Grytli og Skule (1997: 18) betrakter historien om den norske oljevirksomheten som et teknologiutviklingsprosjekt. Dette signaliserer at oljevirksomheten har vært preget av eksperiment og undersøkelser, kreativitet, evne til å lære, og stadig forbedringer av teknologiske løsninger. Ved å vise til Grytli og Skules (1997) inndeling av norsk oljehistorie, ønsker jeg i den første delen av dette kapitlet å peke på viktige hendelser, som har ledet frem til behovet for erfaringsoverføring i dag. Samtidig kaster en slik historisk fremstilling lys over endrede rammebetingelser og konteksten erfaringsoverføring foregår i. I den andre delen vil jeg gi et bilde at Statoil som organisasjon.

4.2 1962-1970: Import av teknologiske pakkedøsninger fra multinasjonale oljeselskap

I denne perioden manglet kompetanse innen leting, boring, produksjon, transport og foredling av olje og gass, men også et utdannelsessystem rettet inn mot petroleumsvirksomhet, offentlige organer eller institusjoner med olje og gass som arbeidsområder, og lover og reguleringer som spesifikt var relatert til petroleumsutvinning og produksjon. Det overordnede målet for norske myndigheter var derfor å tiltrekke seg kapital og teknologisk kompetanse fra utenlandske selskap. Engasjementet fra nordmenn generelt og politikerne var svak. Interessen var derimot stor hos multinasjonale selskap. De hadde erfaring fra oljevirksomhet andre steder i verden. De forflyttet seg rundt i verden alt etter hvor de så potensialer til høy fortjeneste, og var "selvforsynt" med teknologi, fagfolk og relasjoner til egne underleverandører. For å finne og utnytte eventuelle

petroleumsreserver var Norge avhengig av å importere slike teknologiske "pakkeløsninger".

4.3 1970-1986: Fornorsking av teknologisk know-how

Ekofiskfunnet utløste et av norgeshistoriens største industriutviklingsprosjekt. Politikernes interesse ble vekket. De avklarte i rekordfart ulike problemstillinger og sentrale målsettinger⁸. For å ivareta disse vedtok Stortinget i 1972 å foreta en tredeling av statens engasjement, som resulterte i en inndeling mellom politikk, forvaltning og forretning. Statoil ble opprettet. Det skulle være et operativt selskap, og engasjere seg i alle aktiviteter fra leting til foredling og salg. Ved tildelingen av blokker fikk Statoil tilgang til de beste og mest lovende blokkene.

4.3.1 Fornorsking og erfaringsoverføring

Høy oljepris og forventninger om økonomisk fortjeneste, medførte at utenlandske selskap var føyelege når det gjaldt å bytte kunnskap mot å få olje tilbake. Parallelt med disse selskapenes aktiviteter, mestret Norge utover 70-tallet å bygge opp kompetanse i statlige organer, oljeselskapene, omkringliggende virksomhet og forskningsmiljøene. Gjennom konsesjonsbestemmelsene og ulike avtaler, ble utenlandske selskap enten pålagt, eller sterkt oppfordret til;

- å lære opp de norske selskapene innenfor alle deler av virksomheten
- å lære opp personalet i Industridepartementet og Oljedirektoratet gjennom praktisk arbeid i oljeselskapene, deltakelse på oljeselskapenes kurs for egne ansatte og gjennom egne kurs utviklet spesielt for ansatte i Oljedirektoratet.
- å bygge opp en organisasjon i Norge som hadde tilstrekkelig kompetanse og beslutningsmyndighet til å stå for både feltutbygging og drift

⁸ Kort oppsummert var disse relatert til statlig styring og kontroll, oppbygging av ny næringsvirksomhet, god ressursutnyttelse og hensyn til miljøet.

- å ansette nordmenn i sine organisasjoner, der dette var mulig
- å bruke baser i Norge
- å gjøre rede for samarbeid som er gjennomført med norsk industri og legge forholdene til rette for bruk av norske varer og tjenester.

Når det gjelder kompetanseoppbygging og teknologioverføring i Statoil påpeker Grytli og Skule at selskapet satt i en gunstig forhandlingsposisjon pga tilgangen til de beste blokkene. Medeierskap kombinert med kontroll over konsesjonstildelingen ble den viktigste mekanismen for å sikre overføring av teknologi både innen leting, produksjon og transport. Det ble forhandlet frem avtaler der selskapene skulle lære opp nordmenn. Ansatte ble sendt på kurs og "on the job training" hos utenlandske selskap, samtidig som Statoil ansatte utlendinger i sentrale nøkkelposisjoner (Sørensen, 1997). Å tilegne seg kunnskap ved å ta del i andre oljeselskaps erfaringer gjennom praktiske arbeidssituasjoner i samspill med kyndige fagfolk, kan forstås som viktige nøkler for selskapets suksess og egenutvikling. Konkret tok opplæringen form av en flerleddet mester – lærling – prosess som kort kan beskrives slik: 1) opplæring gjennom å ha midlertidige amerikanske konsulenter som læremestere hvor ansatte så, fikk innsikt og prøve seg på passende arbeidsoppgaver, 2) ansatte ble tildelt mer og mer ansvar og selvstendige stillinger, men også her var konsulentene viktige støttespillere, og 3) ansatte overtok konsulentenes rolle, og de amerikanske konsulentene trakk seg ut da Statoilansatte følte seg trygg i rollen. I ettertid ser ansatte med lang fartstid på opplæringstiden som en lærerik periode. En boreleder skildret sin opplæring slik:

"Jeg var relativt heldig da jeg ble opplært offshore i Statoil. Vi hadde noen veldig gode amerikanske konsulenter som lærte oss opp. Da gikk jeg i beina på de ett år, eller noe sånt, før jeg ble "natt", eller Junior som det heter. Da gikk jeg også i beina på de, men da dekte jeg mitt eget skift, og de dekte dagskiftet sammen med boreleder. Etterpå da jeg var selvstendig boreleder så hadde vi fast det at vi skulle ha konsulenter sammen med oss et halvt år å støtte oss til. Mye av det er vi gått bort fra nå dessverre. Vi har ikke tid til å lære opp folk så godt som vi hadde".

4.3.2 Særegen norsk stil

Erfaringer amerikanske oljeselskap hadde fra f eks Mexicogulfen, kunne ikke automatisk overføres til de klimatiske, geologiske og geografiske forholdene i Norge. Derfor ble det utviklet en særegen norsk design. Engen og Olsen (1997) kaller dette "en norsk teknologisk stil". Det ble utviklet store plattformer, ofte i betong, som kunne bære et fullstendig fabrikkbygg med alle støttefunksjonene ombord. De måtte kunne bore, produsere olje og gass, lagre og levere produktene og huse ansatte i drift og vedlikehold av anleggene (Hanssen- Bauer, 1990: 11). Et annet aspekt ved "den norske teknologiske stilen" var utviklingen av et stort organisatorisk kontrollapparat for å følge opp, kontrollere og dokumentere prosjektene. Quale (1993) kaller denne perioden i oljehistorien for "den byråkratiske fasen". Detaljert administrativ planlegging og kontrollsystemer ble implementert for å håndtere kompleksiteten i design, utbygging og produksjon.

4.4 1986-1997: Liberalisering, kostnadsutt og nye teknologiske løsninger

Utbyggingen frem til 1986 foregikk under økonomisk høykonjunktur. På tross av gode rammevilkår, og at utviklingen av oljevirkosomheten var preget av dyktig ingeniørarbeid og kreative løsninger, ble det fra flere hold påpekt mangler ved organiseringen av design, utbyggings- og driftsarbeid. Feil ble overført og gjentatt fra et utbyggingsprosjekt til et annet (Hanssen-Bauer, 1990). Det var også mindre overføring av erfaringer fra driften av et anlegg til prosjekteringen av det neste, enn man burde forvente. Oppmerksomheten rundt disse overføringsproblemene ble ytterligere forsterket etter det nedslående prisfallet på olje i 1986. Næringen sto plutselig overfor nye utfordringer ved feltutbyggingsprosjekt, som krevde andre måter å tenke organisering og koordinering av deltakere, oppgaver og ansvar på. Staten gled over i rollen som tilrettelegger, med vekt på å forbedre rammevilkårene. Etter initiativ fra den norske stat ble NORSOK (Norsk sokkels konkurranseprogram) opprettet. Programmet startet som en respons på endrede rammevilkår, og for å øke konkurransefortrinnet for utvikling og produksjon i Nordsjøen. Målet var å forbedre organiseringen og redusere kostnadene i feltutbyggingsprosjekt. Overføring av kunnskap innenfor og på tvers av selskap var et forventet satsningsområde. Det ble derfor nedsatt ulike arbeidsgrupper, med deltakere fra oljeselskap og kontraktører.

Et slikt samarbeid skulle bidra til å styrke norsk oljevirksomhet i konkurranse med utenlandske selskap (Aase, 1997).

Fremveksten av nye allianser, reduksjon av involverte selskap, nye teknologiske konsept og økt standardisering, kjennetegner denne perioden. Disse forholdene medførte behov for å tydeliggjøre ansvar og oppgavefordeling. Da den første NORSOK rapporten kom i 1994, var erfaringsoverføring et velkjent begrep, selv om selskapene hadde problemer med å plassere fenomenet. Aase (1997:12) peker på at dette trolig henger sammen med at det finnes mange organisatoriske grensesnitt, eller erfaringsoverføringssløyfer i utviklingsprosjekt, både internt i operatørselskapet, mellom selskap, mellom operatørselskapet og engineeringselskapet som står for design, internt i engineering selskapet og mellom engineeringselskapet og underleverandørene. Selv om NORSOK indirekte har bidratt til å sette erfaringsoverføring på dagsordenen, har selskapene fremdeles problemer med å omsette dette til konstruktiv handling (Husemoen, 1997, Wulff, 1997).

4.5 Konteksten for undersøkelsen: Statoil og Gullfaks C

Da jeg gjennomførte mine undersøkelser var Statoil organisert rundt en konsernledelse, fire divisjoner og ulike stabsfunksjoner. U&P fremsto som den største divisjonen. Forskningscenteret i Trondheim, som sto ansvarlig for Prosjekt Erfaringsoverføring, fungerte som en av mange stabsfunksjoner

Statoil kjennetegnes ved at forretningsområder, resultatenheter, sektorer og avdelinger er inndelt hierarkisk, og hvor byråkratiske prinsipper styrer ansattes samhandling og aktivitet. Organisasjonen preges av en høyt spesialisert arbeidsdeling basert på profesjonstilhørighet og fagorientering. Et omfattende sett av prosedyrer og rutiner for saksbehandling og beslutningstaking er formelt beskrevet i organisasjonsbøker og fremstår som objektive. Det stilles krav til dokumentering før og etter utført arbeid. Beslutningsprosesser følger den hierarkiske oppbyggingen, og blir ofte beskrevet som "å følge linjen". Underordnet rapporterer til overordnet, eller sin avdelingsleder, som igjen rapporterer til sin overordnede osv. En av informantene på land beskrev Statoil slik;

"Hadde noen kommet utenfra for å vurdere min arbeidsplass, med kunnskap om hvordan en funksjon bør utføres og jobb gjøres, tror jeg de ville sitte igjen med inntrykket at vi har uklare og vanskelige beslutningsveier og tungvinte rutiner. Det er tungt fordi det er veldig mange grensesnitt i utførelsen av en jobb, og mange å forholde seg til. Hver enkel enhet har en liten funksjon. Det jobbes mye på sånn samlebåndsmetodikk. En gjør et veldig lite bidrag til et eller annet produkt, så går det videre til nestemann, til nestemann osv. Det er veldig mange byråkratiske prosesser. Prosesser som går i systemet og er tunge å drive. Ikke fordi det er noe galt med prosessene, men fordi Statoil er organisert slik at vi må ha de tunge prosessene"

For å myke opp hierarkiet er deler av organisasjonen forsøkt flatet ut gjennom funksjonsnettverk som skal ivareta interesser på tvers av organisatoriske skillelinjer og heller fokusere på funksjon. Det er også verdt å merke seg at selskapet er gjennomregulert, sterkt påvirket og styrt av norske myndigheter, som igjen har som mål å sikre profitt og maksimere kapital, til nytte for samfunnet i som helhet. Selskapet virksomhet er således gjenstand for politisk oppmerksomhet og myndighetenes kontroll og potensielle inngripen.

4.5.1 Generelt om særegne trekk ved Gullfaks C

I utgangspunktet fremtrer installasjonen som en lukket og nærmest *isolert fabrikk* med tanke på materialstrukturen og den geografiske plasseringen ute i Nordsjøen, men også ved at den opererer med eget budsjett og administrasjon. Installasjonen har mange relasjoner utover sine fysiske grenser som støttedivisjonen på land, underleverandører, serviceselskaper, kontraktører, myndigheter, interesseorganisasjoner, fagforeninger, transportselskap, cateringbyråer, andre installasjoner og felt, forskningsmiljøer osv. På bakgrunn av dette og ut fra et holografisk perspektiv kan Gullfaks C med sine relasjoner forstås som en "mini Statoil"- utgave. Aktivitetene rundt oljeproduksjonen på Gullfaks C gjenspeiler på mange måter oljeselskapets virksomhet generelt på andre installasjoner. På tross av *nettverket av relasjoner* mellom installasjonen og dens omgivelser, som overskrider den fysiske lokaliseringen og isolasjonen ute i Nordsjøen, er begrepene *hav* vs. *land* bilder ansatte bruker på arbeidsplassene offshore og onshore. De refererer til organisasjonens oppsplitting i praktisk operasjonelt arbeid på installasjonen, og planlegging, støttearbeid og organisering inne på land. Installasjonen på sin side kan betraktes som en *produksjonsbedrift*, som konkret er lokalisert der oljen rent fysisk kommer opp fra havbunnen. Arbeidsprosessene er primært relatert til å pumpe opp olje sikkert og raskt, kjøre dette gjennom produksjonssystemet, og lagre eller transportere dette videre til kunden.

Installasjonen er innkapslet i Statoil generelt, og preget av *byråkratiske* prinsipper jfrr over. Den formelle organisasjonsstrukturen på plattformen følger mønsteret med Plattformledelse øverst, deretter sekretær/ resepsjon og hovedverneombud, Helse, miljø & sikkerhet, Luft- og Maritimt koordineringssenter, Vedlikehold og Materialadministrasjon, Produksjon, Mekanisk & Transport, Tele, Elektro & Automasjon, Boring- og Brønnoperasjoner og Forpleining. Som det ligger i avdelingsbetegnelsene dekker disse avdelingene ulike fagfunksjoner ved installasjonen. Samtidig har disse avdelingene støtteavdelinger på land. Arbeidet er organisert rundt *fulltidsproduksjon* som opprettholdes gjennom *skiftgang* der 3 personer fyller samme stilling. Innenfor hver avdeling arbeides det i tre forskjellige skift. Når et skift reiser hjem, kommer et nytt skift ut og overlapper det gjenværende skiftet i en uke. Uken etter reiser disse på land, nye kommer ut osv. Slik roterer ansatte rundt 14 dagers arbeid på installasjonen, og vekselvis 3 og 4 uker fri. Å jobbe offshore er derfor spesielt ved at ansatte jobber, spiser, sover og bor på arbeidsplassen i 14 dager. Struktureringen av arbeidsdagen er lagt opp til 12 timers arbeidsdag (dag/ natt), avbrutt av fastsatte måltider og pauser. Ansatte starter arbeidsdagen enten kl 07.00, eller 19.00.

Installasjonen, som også er en "blåkopi" av Gullfaks A, befinner seg i en driftsfase. Det betyr at den er ferdig installert og at oljeproduksjonen går for fullt. Av de jeg intervjuet hadde flesteparten jobbet på plattformen fra dens begynnelse i 1989. Den "klassiske" fagarbeideren, uavhengig av avdelingstilhørighet, har ved siden av yrkesfaglig bakgrunn opparbeidet mange års erfaring fra liknende arbeid internt i selskapet, eller fra liknende bedrifter. Enkelte ble rekruttert til Statoil på 70-tallet, og har skaffet seg ingeniørutdanning, eller spisskompetanse i en fagretning underveis. Andre har jobbet i forskjellige selskap og endt opp i Statoil. Noen har derfor vært tilknyttet andre av Statoils installasjoner, eller landanlegg (f eks Kårstø) og senere flyttet over på installasjonen. Andre begynte i 1989 eller senere.

4.6 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg pekt på at norsk oljeindustri importerte "amerikansk pakkelsning", forstått som kapital, teknologi, fagfolk og tilgang til deres underleverandører. Det er grunn til å understreke at en gjennom konsesjonsbestemmelsene i stor grad har forsvart norske

verdier og interesser. Dette har bla skjedd gjennom krav om bruk av norsk arbeidskraft, opplæring og bruk av disse, samt utvikling av instanser og kontrollorgan som sikrer norske interesser.

Parallelt med utviklingen av norsk olje- og gassindustri har norske myndigheter sørget for å opprettholde et langtidsperspektiv på virksomheten godt hjulpet av reguleringer og streng kontroll. På bakgrunn av fokus på langtidsperspektivet og sterk grad av reguleringer og kontroll av virksomheten som bidrar til forutsigbarhet, fremstår norsk oljeindustri generelt og Statoil spesielt som virksomheter styrt av en form for rasjonalitet som har sammenfallende trekk med formålsrasjonalitet (Ritzer, 1994). Formålsrasjonaliteten er her knyttet til å utvikle et maksimalt effektivt system for å sikre en størst mulig økonomisk avkastning. Dette har måttet avveies mot substansielle verdier knyttet til bla hensynet til de oljeansattes arbeidsmiljø, helse og sikkerhet, og ønsket om å redusere risikoen for miljøskader. En viktig side ved denne spenningen dreier seg også om tidshorisont, om å dempe presset i retning kortsiktige gevinster og overveie mer langsiktige konsekvenser av en oljeøkonomi som gir store økonomiske gevinster, både for staten og den private aktør.

5 Selskapets uttalte teori om erfaringsoverføring

5.1 Innledning

I dette kapitlet ønsker jeg å se nærmere på hva Statoil legger i fenomenet erfaringsoverføring, både med tanke på hvilke antakelser som ligger til grunn for fenomenet, og valgte strategier i forbindelse med organisering av menneskelig samhandling for å realisere erfaringsoverføring. I Argyris og Schøns (1978) terminologi dreier dette seg om selskapets *uttalte teori* om erfaringsoverføring. Innenfor Løckens (1965) teoretiske rammeverk kan slike antakelser forstås som *idealer*, dvs oppfatninger om hvordan erfaringer kan overføres, og hvordan samspillet mellom ansatte kan bidra til dette. Spørsmålet jeg ønsker å besvare i dette kapitlet er således; *hva kjennetegner selskapets uttalte teori om erfaringsoverføring?*

5.2 Prosjektansvarlige og deres teoretiske ståsted

Drivkreftene bak utviklingen av erfaringsoverføring i U&P, har vært avdeling for koordineringsteknologi ved Forskningscenteret i Trondheim. I perioden 1990- 95 sto de ansvarlig for et langsiktig forskningsprosjekt, kalt Prosjekt Erfaringsoverføring. Prosjektet kan deles opp i ulike tidsfaser knyttet til forskjellig steg i forskningsprosessen; Idéutvikling og markedsføring (1990), Eksperimentering og metodeutvikling (1991-92) og Operasjonalisering og implementering (1993- 95). Nøkkelbegreper Prosjekt Erfaringsoverføring tok utgangspunkt i ble definert på følgende måte;

en erfaring knyttet de opp mot "kunnskap som generelt ikke kan eksistere utenfor den menneskelige bevissthet, men all kunnskap kan representeres utenfor den menneskelige bevissthet som informasjon",

erfaringsoverføring er "organisatoriske prosesser for kommunikasjon av erfaringer fra personer, grupper og organisasjonsenheter til andre personer, grupper og

organisasjonsenheter, som ikke har opparbeidet seg erfaringene selv og slik at disse er i stand til å omsette erfaringene i eget arbeid" og,

systematisk erfaringsoverføring er "Formelle prosesser for erfaringsoverføring i organisasjonen. Systematisk erfaringsoverføring forankres i mål, siden systematisk erfaringsoverføring vil være et middel i å nå mål" (Borstad 1992)

5.3 Utviklingen av Prosjekt Erfaringsoverføring i perioden 1990-95

Ved prosjektets begynnelse ble store ressurser satt inn på en praktisk tilnærming til erfaringsoverføring ved å involvere brukermiljøene. Sammen med Mekanisk avdeling på Gullfaks A, fremskaffet prosjektet praktiske eksempler på mangelfull erfaringsoverføring. Disse eksemplene ble brukt som utgangspunkt for idé- og konseptutvikling. Etter en offensiv markedsføring fikk prosjektet innpass hos utbyggerne av Troll- og Heidrun-plattformene. Dette resulterte i et pilotarbeid i 1991. Under utbyggingsarbeidet ble det bestemt at driftserfaringer fra operatørselskapet skulle inngå som bidrag i designfasen til den nye plattformen. Formålet var å fange opp de omforente erfaringene arbeiderne og ledelsen i driftsmiljøene hadde gjort seg, og formidle de mest prioriterte av disse til oljeselskapet som sto for utbyggingen. Denne prosessen var også en arena for utvikling av metodikk for systematisk erfaringsoverføring. Metodikken skulle være rettet mot opplevde behov for erfaringer, og sikre en nøye vurdering av disse, slik at de ble kanalisert og gjort tilgjengelig for eventuelle brukere. Intensjonen med metodikken var å skape kommunikasjonsprosesser på tvers av kunnskapsgrenser, rette fokuset mot behovsrettet erfaringsoverføring i forhold til verdiskaping, få til en endring fra suboptimalisering til helhetstenkning og inspirere til kreativitet, synergi og nytenkning. Metoden fikk navnet Ergodesign, som er satt sammen av det greske ordet "ergon", som betyr arbeid, "design", som betyr formgivning. Nøkkelbegrepene og rekkefølgen i metodikken var;

Behovsanalyse; Verdipotensialet ved erfaringsoverføring vurderes.

Erfaringsinnhøsting; Innhøsting av erfaringer fra kildene (personer, grupper og enheter) som behovsanalysen har prioritert.

Kildekvalifisering; Begrunne, komplettere, verifisere og kvalitetssikre erfaringer basert på flere kilder,

Brukskvalifisering; velge ut kildekvalifiserte erfaringer som vil bidra til mest verdiskaping gjennom forbedringstiltak.

Implementering av forbedringstiltak; Den potensielle verdien av erfaringsoverføring kan først realiseres ved implementeringen av de forbedringstiltak som brukskvalifiseringen har prioritert.

Konsekvensanalyse; Identifisering, analysering og dokumentering av effekten av implementerte forbedringstiltak." (Borstad et al, 1991)

Ideen om å overføre omforente og prioriterte erfaringer til oljeselskapet som sto for utbyggingen, ble oppfattet som godt forankret av prosjektdeltakerne. Videre ble utviklingen av metodikken parallelt med den praktiske eksperimenteringen med brukerne, oppfattet som vellykket. Utfordringen for prosjektet var å få metodikken akseptert og forankret i selskapets egne tekniske miljøer, slik at erfaringsoverføring gikk over fra å være et "tiltak" jfr. utbyggerne, til å bli en delprosess i selskapets øvrige kontinuerlige forbedringsprosesser⁹.

5.4 PES (Prosedyrer, Erfaringsoverføring og Standarder) – Et forprosjekt

I 1993 initierte ledelsen i U&P et prosjekt kalt PES. Formålet var å sanere, forbedre og forenkle selskapets styrende dokumentasjon innenfor U&P. Denne enheten innbefattet alle installasjonene offshore og driftsmiljøet på land. Frem til prosjektets begynnelse eksisterte det et uoversiktlig antall styringsprosedyrer. Hver av driftsdivisjonene hadde forskjellige system. Målet var å lage en felles dokumentstruktur for hele forretningsområdet, slik at denne organisasjonsenheten ville fremstå mer helhetlig utad. Resultatet ble nye felles krav og prosedyrer. Disse skulle være "minst mulig byråkratiserende, ha karakter av krav og i minst mulig grad virke detaljregulerende." Med dette menes at de nye kravprosedyrene

⁹ "Tiltak" kan forstås som et enkeltstående tilfelle, eller handlinger avgrenset til å gjelde en hendelse i tid og rom. De øvrige kontinuerlige forbedringsposessene kan knyttes til mer formaliserte prosesser og metoder for å overføre erfaringer fra en hendelse til andre hendelse systematisk og som strekker seg over et lengre tidsrom.

bare skisserte hvilke krav som ble stilt til arbeidet, og ikke en beskrivelse av hvordan. Intensjonen var å lage et generelt rammeverk hvor den enkelte hadde frie tøyler i relasjon til hvilke justeringer han/ hun ville foreta innenfor disse rammene. Selskapet vurderte det som en viktig verdi at ansatte forholdt seg til de samme kravene uavhengig av hvor de befant seg innenfor U&P. Hvis ansatte skiftet jobb fra feks. en installasjon til en annen, skulle de slippe å sette seg inn i eventuelle nye krav.

Deltakerne i PES- prosjektet ville bruke metodikken som et virkemiddel for å overføre praktiske driftserfaringer inn mot selskapets styrende dokumentasjon, slik at den kontinuerlig ble oppdatert. Erfaringsoverføring ble derfor et sentralt begrep i dette arbeidet. Deltakerne fra Prosjekt Erfaringsoverføring var aktive også her, selv om de i utgangspunktet hadde fokuset på overføring av erfaringer fra prosjekt til prosjekt (jfr. operatørselskapet og utbyggerne). Fra 1993-95 gikk selskapet inn for en omstrukturering av selskapets styrende dokumentasjon. Dette resulterte i flere prosjekt knyttet til håndbøker, nettverksarbeid og IT. Målet for erfaringsoverføring i U&P var;

- forbedre styrende dokumentasjon basert på systematisk erfaringsoverføring
- skape eierskap til styrende dokumentasjon i resultatenhetene
- etablere effektive arbeidsformer (nettverk) for gjennomføring av systematisk erfaringsoverføring

Dette skulle bidra til kontinuerlig forbedring i resultatenhetene, realisering av stordriftsfordeler og effektivisering gjennom økt samarbeid og virksomhetsforståelse på tvers av organisatoriske skillelinjer.

5.5 Funksjonsområder og KP-håndbøker

I kjølvannet av PES- prosjekt ble U&P delt opp i 17 funksjonsområder, som beskrev hver sin del av virksomheten. Krav og prosedyrer fra hver av områdene skulle nedtegnes i tilhørende Krav- og prosedyrehåndbøker (KP-håndbøker). De nye KP-håndbøkene representerte derfor hvert enkelt funksjonsområde. Eksempler på funksjonsområder og KP-håndbøker er Reservoir, Helse, miljø & sikkerhet, Plattform drift og Boring & Brønn, for å nevne noen. Utfordringen for Prosjekt Erfaringsoverføring var å skape gode

organisatoriske strukturer som bidro til at KP-håndbøkene kontinuerlig ble forbedret og revidert, og at nye operative erfaringer ble innrullert i disse. I denne sammenheng, ble det utarbeidet en egen håndbok som beskrev erfaringsoverføringsprosessen. Håndbok for erfaringsoverføring, KP18 var et forsøk på å operasjonalisere metodikken som en kontinuerlig måte å gjennomføre systematisk erfaringsoverføring på i U&P. Til sammen ble det utarbeidet 18 håndbøker. Alle ble utformet over samme lest med felles struktur og hovedelementer. Fra 1994 ble alle resultatområdene pålagt å anvende KP18 i revisjonsarbeidet.

5.5.1 Hierarkisk dokumentstruktur

Som et resultat av oppdelingen mellom funksjonsområdene og de tilhørende KP-håndbøkene, ble selskapets dokumentstruktur ordnet hierarkisk.

Organisasjonsutviklingsplaner (OU-planer) på det øverste nivået, KP- håndbøkene på nivået under. Videre finnes Tekniske operasjonelle beskrivelse (TOB). Deretter Retningslinjer ombord (ROB), som er knyttet til hver enkelt installasjon og inneholder lokale ulikheter fra installasjon til installasjon. Samtidig er disse mer detaljert. Både KP-håndbøkene og ROB'ene kan betraktes som regler for atferd, eller krav selskapet som organisasjon har pålagt seg selv for å holde seg innenfor sikkerhetsmessige og økonomiske rammer. På laveste nivå ligger leverandør- og systemhåndbøker, manualer og tegninger (P&ID) for de ulike systemene ombord, som er mer beskrivende for hvordan anlegg, utstyr og tekniske deler er satt sammen og fungerer. Dokumentsystemet er ordnet slik at man skal finne dokumenthenvisninger fra underliggende dokument og oppover, fra ROB til KP, og ikke motsatt. Intensjonen med den nye dokumentstrukturen var at KP- håndbøkene skulle være mindre detaljert. De inneholder bare krav til virksomheten. Den styrende dokumentasjonen representert gjennom KP- håndbøkene fremstår på mange måter som selskapets uttalte teori, dvs hvilke rammebetingelser og prinsipper organisasjonen styrer virksomheten i forhold til. Selskapets ledelse og myndighetene, Oljedirektoratet (OD) og Statens forurensningstilsyn (SFT), bruker disse som oppslagsverk når de skal kontrollere hvorvidt selskapet holder seg innenfor lover og regler. Samtidig fungerer de som retningslinjer internt for ansattes arbeid.

Et eksempel på at erfaringer er gjort om til krav, er kravet om at sikker jobbanalyse skal utføres før en jobb igangsettes på plattformen (KP02, Håndbok for helse, miljø og sikkerhet). For å ivareta dette er det over tid utviklet en metode og et tilhørende skjema

(SJA-skjema) som alle må fylle ut og få godkjent av ulike ledere avhengig av arbeidet som skal utføres (arbeid over åpen sjø, arbeid i klassifisert område osv.) Denne erfaringen er nå nedfelt som et KP-krav; SJA skal utføres (KP02-120, Krav til vurdering av helse-, miljø- og sikkerhetsmessige forhold). TOB gir anvisning til hvordan. Erfaring her er at det kan være vanskelig å finne frem det styrende dokumentet. Derfor er denne TOB'en utgitt som en liten bok som kan ligge i lommen på kjeledressen. Metoden, skjemaet og forklaringer skal ytterligere forbedres gjennom erfaringer i bruk. Tabellen under viser dette mer skjematisk.

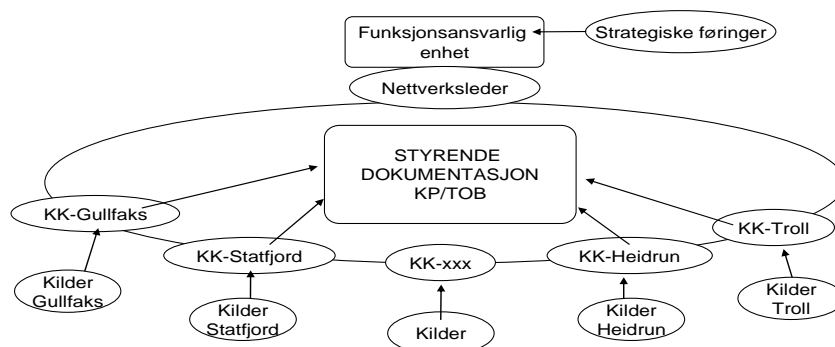
Kravdokumenttype	Typisk krav
Myndighetskrav (OD, SFT, Helsemyndigheter og lignende)	Sikker drift av plattform
KP-Krav	Sikker jobbanalyse (SJA) skal utføres før bestemte jobber starter (Kp02-120).
TOB-Krav	Arbeid utføres i henhold til godkjent SJA. SJA skjema med forklarende informasjon f eks løfting utføres i henhold til godkjent SJA (DRO/GPT/LUN-TB-04-03 Kontroll av midlertidig utstyr. Kranløft: Arbeid utføres i henhold til godkjent SJA).
ROB-Krav	Ytterligere anleggsspesifikke krav. F.eks ekstra signering, utvidet gyldighetsområde (P-LR-3G01-Retningslinjer om bord Statfjord, kap 3.20 Bruk av sikker jobbanalyse).

5.5.2 Nettverk

Utover 1994 ble det etablert egne nettverk til hver av funksjonsområdene, og derigjennom til hver KP-håndbok. Intensjonen var å skape horisontale prosesser i en ellers vertikal organisasjon. Nettverkene fikk i oppgave å behandle forslag til endringer, forstått som "erfaringer", som oppsto i forbindelse med bruken av håndbøkene. Med andre ord skulle nettverkene ta imot erfaringer fra brukere på alle installasjonene, og/ eller driftsmiljøene på land. I prosjektet ble disse brukergruppene omtalt som *kilden*. Nettverket var satt sammen

av en *nettverksleder* og *kildekoordinatorer* (kk). Sistnevnte hadde ansvaret for kontakten med kilden til de eventuelle erfaringene. Intensjonen var at kravprosedyrer skulle endres og forbedres i takt med innrapportering av nye erfaringer. De skulle behandles og *kvalifiseres* i nettverkene. Dette arbeidet gikk under betegnelsen *kildeprosesser*. Et av målene med erfaringsoverføringsprosessen var at ansvaret skulle desentraliseres til kilden. Den eller de som gjorde seg en erfaring med kravprosedyrene, skulle melde erfaringen inn til behandling i nettverket. Nettverkene sto derfor ansvarlig for innhøsting, behovsanalyse, kilde- og brukskvalifisering, jfr. Ergodesign. De hadde således også en sentral kontrollfunksjon. Ved at prosjektet var "forankret i linjen" skulle kildekoordinatorene også få mulighet til å følge opp, samt kreve at de ansvarlige gjorde det de skulle i henhold til KP18. Figuren under gir en oversikt over nettverkene.

Figur 5.1: Nettverksorganisering i Prosjekt erfaringsoverføring



5.6 Refleksjoner knyttet til selskapets uttalte teori

Ut fra selskapets uttalte teori om erfaringsoverføring kommer det frem at målet er å forbedre og skape eierskap til den styrende dokumentasjonen, de såkalte Krav- og prosedyrehåndbøkene. Midlene er nettverksorganisering og delegering av ansvar til den enkelte. Ønskelig resultat er at erfaringsoverføring skal bli en selvgående prosess, basert på aktiv medvirkning fra brukerne og at håndbøkene skal bli et nyttig arbeidsredskap for ansatte i deres arbeid. Håndbøkene representerer organisasjonens lagringsplass for

ervervede erfaringer, og fremstår samlet som prinsipper selskapet styrer sin virksomhet i henhold til.

Gjennom å organisere på tvers av selskapets hierarkiske struktur får man tilgang til flere brukermiljøer. Beslutninger som fattes i nettverkene, og som leder til kvalifisering av erfaringer og oppdatering av håndbøker, er basert på medvirkning fra alle relevante brukermiljø. På denne måten åpner prosjektet opp for verdier av mer substansiell karakter, slik vi kjenner dem fra demokratisk tenkning. Alle erfaringer har i prinsippet lik rett til å bli hørt og vurdert. Sammen med ønsket om å delegere ansvar til den enkelte bruker som gjør seg en erfaring, og for at disse brukerne skal få et brukervennlig styringsverktøy som stemmer overens med hvordan de opplever sin arbeidssituasjon, tolker jeg den uttalte teorien som et forsøk på å forene substansiell rasjonalitet (ansvarliggjøring og medvirkning), med selskapets mer formålsrasjonelle forankring. Det formålsrasjonelle aspektet kommer til uttrykk ved at styringsdokumentene fanger opp retningslinjer pålagt av norske myndigheter. Videre er det nettopp innholdet i den styrende dokumentasjonen ytre kontrollinstanser går inn og måler selskapets virksomhet i forhold til.

Vi har sett at *erfaring* forstås som "kunnskap (som) kan representeres utenfor den menneskelige bevissthet som informasjon". Skillet mellom "erfaring", "kunnskap" og "informasjon" er uklart. Det kan synes som om disse begrepene brukes synonymt med verbalspråklig viten, eller hva som i kapittel 3 ble klassifisert som *viten-hva (knowing – that)*. En erfaring innenfor den uttalte teorien, er et forslag til endring av kravprosedyre. Erfaringen skal formuleres verbalspråklig og sendes på papir, eller elektronisk inn til nettverkene for kvalifisering. Med begreper hentet fra kapittel 3, betyr det at *verbalspråket* fremstår som *artikulasjons- og overføringsmodi*. Videre kan det synes som om erfaringene antas å være kontekstfrie. Erfaringer innenfor en del av organisasjonen, antas å passe inn som beslutningsunderlag for handlinger i andre deler av organisasjonen. Den styrende dokumentasjonen bærer således preg av å ha universell bruksverdi på tvers av organisatoriske grenser. Som det ble påpekt skulle KP-håndbøkene inneholde "åpne og generelle krav". Med begrep hentet fra kapittel 3, kan vi si at det *epistemiske* kunnskapsidealet ligger til grunn.

Erfaringsoverføring knyttes videre opp mot "organisatoriske prosesser for kommunikasjon av erfaringer fra personer, grupper og organisasjonsheter til andre personer, grupper og

organisasjonsenheter som ikke har opparbeidet seg erfaringer selv, og slik at disse er i stand til å omsette erfaringene i eget arbeid". Systematisk erfaringsoverføring defineres som "Formelle prosesser for erfaringsoverføring i organisasjonen". Nettverksarbeidet ble i denne sammenheng fremstilt som en organisatorisk/ formell prosess for kommunikasjon, hvor arbeidsmetoden Ergodesign sto sentralt. Prosessforståelsen bygger på en forestilling om at kildene som gjør seg en erfaring med en kravprosedyre, skal skrive dette ned som forslag til endring av kravet, og sende det inn til kildekoordinatorene i nettverket. De på sin side mottar, leser, tolker og kvalifiserer erfaringen i overensstemmelse med Ergodesign. Videre sørger de for å oppdatere håndboken på bakgrunn av denne erfaringen. Dette er den sentrale erfaringsoverføringssløyfen. Ut fra dette fremstår erfaringsoverføring som en *informasjonsbehandlerende prosess*. Vellykket erfaringsoverføring fremstår som avhengig av den kognitive aktiviteten som foregår hos mottakeren, løsrevet fra handling. Det antas at erfaringer, i informasjons form, eksisterer i organisasjonen, eller hos ansatte klare til å bli innhøstet, og deretter kvalifisert, lagret og implementert. Gjennom denne prosessen skal tilgjengeligheten av de beste erfaringene øke, og grunnlaget for handling bli så sikkert som mulig. I kravs form fremstår disse erfaringene som nettverkets endelige avbildning av virksomheten på et gitt tidspunkt, i påvente av nye erfaringer som er med på å endre dette bildet. I siste instans fullbyrdes erfaringsoverføringsprosessen når erfaringene er fanget opp i den styrende dokumentasjonen, og når ansatte korrigerer sine handlinger i henhold til disse. Det legges opp til en form for rasjonalitet som består i at ansatte skal kunne velge det handlingsalternativet, den kravprosedyren, som passer ut fra aktuelle preferanser og informasjon, og tilpasse det til en foreliggende situasjon. I kapittel 3 så vi at en slik rasjonalitet sammenfaller med *techne*. Når ansatte gjør seg nye erfaringer i tilknytning til kravene, skriver de ned sine erfaringer, sender det inn til nettverket, som så kvalifiserer og eventuelt endrer kravprosedyren, lagrer den i KP-håndboken osv. På denne måten skal KP-håndbøkene kontinuerlig gjenspeile hvilke styringsmekanismer organisasjonen på et hvert tidspunkt styrer sin virksomhet i forhold til.

Den uttalte teorien slik den er fremlagt i dette kapitlet kan forstås som et eksempel på hva Ritzer (1994) kaller teoretisk rasjonalitet. Det er gjort et forsøk på å skape klargjørende og presise begreper rundt fenomenet erfaringsoverføring. I det neste kapitlet ønsker jeg å gi en fremstilling av informantenes forståelse og praktisering av idealene i denne teorien.

6 Selskapets uttalte teori i bruk

6.1 Innledning

Da sluttrapporten for prosjektet ble skrevet i 1994 var det et faktum at kildeprosessene ikke hadde fungert tilfredsstillende. Et av problemene var å aktivisere rollespillerne, dvs kilden og kildekoordinatorene, slik at erfaringsoverføring gikk over fra å være et "tiltak" til å bli en mer selvgående og kontinuerlig prosess. Håndbok for erfaringsoverføring, KP18, ble etablert som et hjelpemiddel i denne prosessen. Den beskrev hvordan erfaringsoverføring i U&P skulle gjennomføres, arbeidsmetoden man skulle følge i nettverkene, og forventninger knyttet til de ulike rollene, dvs hvem som skulle gjøre hva. Da jeg ble involvert i prosjektet falt det naturlig å undersøke deltakernes forståelse av den uttalte teorien, dvs KP18, egen håndbok og bruken av denne, de tildelte rollene, og relasjonene mellom rollespillerne. Det overordnede spørsmålet jeg ønsker å besvare i dette kapitlet er hvordan ansatte opplever og praktiserer den uttalte teorien, sett i lys av KP-håndbøkene og tildelte roller og relasjoner.

6.2 Kjennskap til og bruk av KP-håndbøkene

Krav- og prosedyrehåndbøkene kan forstås som det formelle holdepunktet erfaringsoverføringsprosessene er organisert rundt. Alle aktivitetene skissert i den uttalte teorien går ut på å stimulere ansatte til å gjøre disse så brukervennlig som mulig, både for at ansatte skal få et godt arbeidsredskap i sitt daglige arbeid, og for at selskapet som helhet skal få et styringsverktøy som er i samsvar med den situasjonen selskapet til enhver tid befinner seg i. Relevante spørsmål i relasjon til dette er *hvorvidt ansatte har kjennskap til KP - håndbøkene, og hvordan KP - håndbøkene griper inn som et arbeidsredskap i ansattes daglige arbeid.*

6.2.1 Kjennskap til KP 18: Håndbok for erfaringsoverføring

Da jeg foretok mine intervju hadde kildekoordinatorene fungert i denne rollen i 6 måneder. Håndbøkene ble implementert ett år før dette. Likevel uttrykte flere undring over at det fantes en egen håndbok som beskrev erfaringsoverføring. Dette kom frem i svarene på spørsmålet om de hadde lest KP 18, og om de eventuelt kunne gjengi noe av innholdet de fant interessant.

"Nei. KP18 ? Jeg vet ikke så mye om håndbøkene enn at de er styrende for vår virksomhet, og at de skal revideres til bestemt tidspunkt. Står det om erfaringsoverføring i en egen håndbok ?"

Videre hersket det også usikkerhet omkring hva erfaringsoverføring innebar. Flere hevdet at de ikke forsto hva erfaringsoverføring var, fordi språkbruken og fremstillingsformen i KP18 hadde for mange fremmedord. En kildekoordinator formulerte seg slik:

"Begrepet erfaringsoverføring har jeg aldri fått taket på, at det har noe med å lære av håndbøker, eller at håndbøkene inneholder selskapets erfaringer over tid. Jeg tror ikke jeg har lært noe av andres erfaringer av håndbøkene. De har bare generelle krav, og jeg skjønner ikke at det er erfaringer."

Med unntak av tidligere PES-deltakere hadde ingen vært med i utformingen av kravprosedyrene, prosessen som ledet frem til konstruksjonen av håndbokstrukturen med tilhørende nettverk, eller bidratt i utformingen av begreper som karakteriserte systematisk erfaringsoverføring.

Kildekoordinatorene som hadde kjennskap til innholdet i KP18, var tidligere deltakere i PES- prosjektet. De hadde både en positiv holdning til KP- håndbøkernes betydning for lagring av selskapets erfaringer over tid, og følte eierskap til den nye dokumentstrukturen med de 18 håndbøkene. De knyttet automatisk erfaringsoverføring opp mot nødvendigheten av å kvalifisere erfaringer gjennom nettverksarbeid, og fremhevet betydningen av å få de kvalifiserte erfaringer inn i KP- håndbøkene.

"Erfaringsoverføring handler om forslag til forbedring av krav i den Styrende dokumentasjonen og få dette forslaget inn i håndbøkene. Erfaring er noe alle vil fortelle om, men ingen vil høre på. Vi har masse data, men lite erfaring. For at noe skal overføres må begrepet kvalifiseres. Hva mener vi egentlig med erfaring? Du kan ikke snakke om erfaring før erfaringen er kvalifisert i form av et forslag til endring i den Styrende dokumentasjonen. Hvis ikke blir begrepet erfaringsoverføring for ullent fordi du ikke vet hva du skal overføre.(..) Det finnes en metode for hvordan dette skal gjøres, og klar rollefordeling med tilhørende ansvar. "

Når det gjelder informantene offshore dvs kilden, relaterte få selve erfaringsoverføringsbegrepet til KP- håndbøkene og oppdateringen av disse. De kjente til prinsippene i den uttalte teorien, men hevdet at terminologien var vanskelig å forstå. De som ytret seg om håndbøkene offshore var hovedsakelig ansatte på ledernivå. Ansatte under ledernivå hadde liten, eller ingen kjennskap til KP-håndbøkene. De som eventuelt uttalte seg om KP- håndbøkene, presiserte at de ikke hadde tid til å sette seg inn i denne type dokumentasjon, og at den lå utenfor deres ansvarsområde.

I forbindelse med håndboken man selv var ansvarlig for, visste de fleste kildekoordinatorene at den eksisterte og skulle revideres en gang i året, men få kunne gjengi noe av innholdet.

6.3 *Bruk av håndbøkene*

Selv om ansatte offshore og i driftsdivisjonen på land var utpekt som aktive brukere av håndbøkene, var det få som kunne vise til konkrete eksempler på når de hadde brukt håndboken sist, og hva som kjennetegnet denne situasjonen. I stedet gled mange over i å fortelle om hvor viktige håndbøkene var for selskapet som helhet. En kildekoordinator og en leder offshore uttrykte seg slik;

"Håndbøkene brukes når....Du må huske på det at med den nye håndbokstrukturen har vi fått bedre og enklere rammer for vår forretningsvirksomhet. Det er det som er viktig. Det kan godt hende at mange ikke bruker dem, men vi må uansett ha et rammeverk den dagen de eventuelt skulle ha bruk for de. Vi har jobbet hardt for den nye strukturen, og de som klager over 18 håndbøker, at deres gamle prosedyrer er borte, de vil sikkert endre synspunkt når de ser effekten av det vi har fått til. Det legger retningslinjer for hva, hvilke videreutvikling vi må foreta, hvilke prosedyrer vi må endre. Så håndbøkene er viktig for all vår virksomhet de egentlig.

"Håndbøkene er veldig viktige, men nå bruker ikke jeg de noe særlig da."

En interessant refleksjon er at i så og si alle utsagnene hvor informantene uttrykker at håndbøkene er viktige, modererer de samtidig utsagnet med å understreke at håndbøkene sjelden eller aldri blir brukt. Dette er gjennomgangstema uavhengig av hvor de er plassert i organisasjonen, eller om de er negativt eller positivt innstilt til håndbøkene. Det kan derfor synes som om håndbøkene fungerte mer som et trygghetsskapende symbol, som

signaliserte retningslinjene selskapet ble styrt av, enn et sentralt arbeidsredskap i det daglige arbeidet.

6.3.1 Når KP-håndbøkene setter ansatte i stand til å handle

Ingen kunne vise til konkrete eksempler på når de hadde brukt håndboken, men enkelte hadde likevel sterke formeninger om den nye håndbokstrukturen og håndbøkernes funksjon. De positivt innstilte opplevde at PES- prosjektet hadde lyktes med å gjøre håndbokstrukturen om til et rammeverk for selskapet som helhet, og at kravprosedyrene "bare" gav retningslinjer for hvordan arbeidet i selskapet skulle utføres. Videre påpekte de forhold som at den nye dokumentstrukturen med 18 håndbøker var oversiktlig, lett å finne frem i, rensket for gamle og unyttige prosedyrer, og derigjennom slankere og mer brukervennlig. Når det gjaldt nytten og bruken av håndbøkene i det daglige arbeidet påpekte lederne offshore at det sentrale var å vite når kravprosedyrene skulle brukes og ikke, og at den styrende dokumentasjonen generelt var såpass oversiktlig at de raskt kunne finne frem til potensielle prosedyrer etter behov. En leder offshore uttrykte seg slik;

"KP'ene bruker vi ikke mye tid på. Vi skal vite at de er der, og at den dagen du har behov for dem så skal det være såpass oversiktlig at du kan finne fram i hvordan du løser situasjonen du er kommet oppi. Det er ingen ting ved de håndbøkene som gjør at mitt arbeid blir lettere, eller vanskeligere for den saks skyld. Håndbøkene skal bare gi retningslinjer, og det er opp til den enkelte hva de gjør ut av det. Jeg vet at de finnes og vet omtrent hvor jeg skal slå opp. Det er nok"

Lederne påpekte at kravprosedyrenes generelle karakter var tilpasset deres forståelse av egen måte å utføre arbeidet på. Siden prosedyrene bare fungerte som rammer som stilte krav til arbeidet, kunne de selv navigere mellom ulike krav, plukke ut de som var viktig for arbeidsoperasjonene de befant seg i og hekte disse til underliggende dokument. Å etablere en dokumentstruktur med generelle krav som gir ansatte større valg- og handlefrihet, krever at brukerne har oversikt over, og kan forestille seg konsekvenser og utfall av beslutninger. Lederne påpekte dette samt nødvendigheten av å ha praktisk kjennskap til arbeidsprosessene prosedyrene henviste til. Som den ene lederen uttrykker det i sitat over forventer han ikke at arbeidet blir enklere eller vanskeligere med de nye håndbøkene. Underforstått er det ikke kravprosedyrene i seg selv som er det avgjørende for effektivisering av arbeidet og mulighet til å løse et problem, men ansattes evne til å velge rett prosedyre til rett arbeidsoperasjon etter behov. Evnen til å foreta valg blant mulig krav og tilpasningen av disse er forankret i at lederne kjenner de praktiske sidene ved det

konkrete arbeidet som kravprosedyrene refererer til. To av lederne trodde at den negative holdningen til de nye KP-håndbøkene nettopp var knyttet til personlig usikkerhet pga mangel på praktisk erfaring med visse arbeidsoppgaver og forventning om mer styring. En leder formulerte seg slik:

”For å kunne vite hvilke kravprosedyrer man skal velge, eller hva man skal lete etter i KP-håndbøkene, vil en effektiv bruk av håndbøkene være knyttet til at man har utført dette før. Vi som er på ledernivå har jobbet lenge med de samme tingene, og hele tiden fått med oss det nye og lært mer eller mindre kontinuerlig siden vi begynte. Jeg vil tro at flere med meg er enig i at vi kjenner arbeidet godt. At Statoil nå gir et rammeverk som vi kan bevege oss innenfor fritt, er mer en tillitserklæring enn overdreven styring. Det er en ny måte å jobbe på. Nå har vi mer frihet, og alle plattformene kan tilpasse sine ting til kravene. Derfor må rammeverket være generelt. Vi må bare la de få gå seg til, og ha tålmodighet, og la folk bli vant med å bruke disse bøkene.”

Blant kildekoordinatorene var det også flere som påpekte liknende forhold. En hevdet at selv om man karakteriserte de generelle kravprosedyrene som "erfaringer", ville de ikke ha noen bruksverdi i det daglige arbeidet hvis man ikke hadde kjennskap til underliggende dokument, arbeidsprosessene de refererte til, eller særegne trekk ved plattformene man jobbet mot. Han formulerte dette slik:

"For å forstå kravene kan jeg ikke skjønne annet enn at det er oss selv som vet hvor vi skal lete, og hva som er brukbart. Kravene er så generelle at jeg tror ingen utenforstående, eller nye kan sette seg ned å finne frem i disse. Til det må man kjenne til både andre dokument som det i KP-ene er satt krav til, arbeidsprosessene, plattformene som blir berørt av prosedyrene, og de kan jo være forskjellige."

Når informantene beskriver sin evne til valg av kravprosedyrer i en gitt situasjon, og effektiv bruk av håndbøkene, knytter de det til tidligere praktisk omgang med de forholdene kravprosedyrene refererer til. For denne gruppen var det samsvar mellom egen oppfatning av måter å arbeide på, og kravenes generelle karakter. For disse informantene er det således samsvar mellom behov i egen arbeidssituasjon, og intensjonene skissert i den uttalte teorien dvs mindre detaljstyring og økt frihet.

6.3.2 Når prosedyrer bidrar til mer byråkratisering av arbeidssituasjonen

De som uttrykte misnøye med den nye håndbokstrukturen offshore påpekte ulike forhold. Det ene var en frykt for at tidligere prosedyrer, som gjenspeilet flere års driftserfaring, skulle gå tapt i omstrukturingsprosessen. Kritikken mot KP-håndbøkene var rettet mot at

sentrale prosedyrer var omskrevet, og at dokumentstrukturen i seg selv var vanskelig å finne frem i. Flere hadde derfor tatt vare på gamle manualer og driftsinstruks i tilfelle de kom opp i situasjoner hvor de var usikre på innholdet i KP- håndbøkene. To ledere offshore uttrykte seg slik

"Jeg synes de har kastet en god del ting som jeg personlig allikevel tar vare på i min hylle, for det står ikke i KP'en og jeg vet ikke hvor jeg ellers skal finne det."

"Da KP-ene ble laget, skulle de gjøres så generelle at de dekte hele U&P. Man sa at vi ansetter fagopplærte som kan jobben sin og har forskjellige fagbrev. Derfor skal prosedyrene skjæres ned til et minimum. Jeg var uenig i det. Ser du på prosedyrene vi hadde før omhandler de driftserfaring folk ikke husker til enhver tid. Det var driftserfaring vi hadde nedtegnet i instruksene vi hadde. KP'n er veldig generell. Nesten ingen prosedyrer, men en god del krav. Det gamle prosedyreverket, kjente vi som hadde holdt på en stund ut og inn. Vi visste eksakt hvor vi fant prosedyren, og nummeret på noen av disse. I omdannelsesprosessen fra driftsinstruks til ROB, ble noen tatt vekk og noen omskrevet. Det gjorde at du fortsatt har problemer med å kjenne deg igjen. Derfor sitter du igjen med gamle driftsinstruks backup, og det er jo ikke sånn det skal være."

Det andre området som medførte misnøye er relatert til at kravene var for generelle og altfor åpne, i betydning at de ivaretok alle eventuelle tolkningsmuligheter for samtlige av brukerne i U&P. Kritikken her gikk på at man syntes det var unødvendig med et prosedyreverk som dekket hele U&P, når de forskjellige installasjonene hadde ulik teknisk, kulturell og miljømessig egenart. Mange hevdet at kravprosedyrene mistet sin slagkraft, eller legitimitet som underlag for handling. Installasjonene kom likevel frem til løsningsforslag som var forankret i installasjonsspesifikke driftsinstruks som ivaretok deres særegenheter. Det var vanskelig å se nytten av en så omfattende omstrukturering av håndbokstrukturen, når man likevel endte opp som i "gamle dager".

Kildekoordinatorene uttrykte også liknende misnøye med kravenes generelle karakter. En påpekte at så lenge kravprosedyrene manglet beskrivelser om hvordan en arbeidsoppgave skulle utføres, var det viktig å nedjustere forventningene til håndbøkene og kravenes betydning.

"En bør ikke ha store forventninger til dette i det daglige. Forventer man at den viktigste erfaringsoverføringen skal overføres via håndbøker er det feil, eller at de representerer "best practice". Slik jeg forsto revisjonsteamet, og innstillingen jeg har opplevd fra forskningscenteret, refererte de til KP som "best practice". Det er de ikke og kan de ikke være. Selve erfaringen skal vi ikke finne i en håndbok. Den skal vi finne i det som det i KP er satt krav til at vi skal utarbeide. Det er klart det at KP'ene bidrar til erfaringsoverføring, ved at det står at du skal gjøre det og det, men håndbøkene i seg selv skal bare ha krav, og sier ikke noe om hvordan et arbeid skal gjøres."

Flere hevdet at den eneste forskjellen fra tidligere praksis var at de nye KP-håndbøkene gav ansatte større frihet til å tolke kravene slik de selv ville. Prisen de måtte betale for det var ekstra arbeid med å hekte gamle driftsinstrukser, som nå var omgjort til underliggende dokument, til kravprosedyrene. En leder offshore uttrykte dette slik:

"Det er en struktur for å endre KP-håndbøkene. I dette selskapet så har vi prosedyrer for å endre prosedyrer. Det sier jo sitt. Vi var inngrodd i den gamle strukturen, men så skulle vi ha overskrifter i en, mellomstore bokstaver i en og de minste i en. Hensikten med den styrende dokumentasjonen blir borte hvis du kun skal ha overskrifter i KP-ene, og kolossalt detaljert ROB under. Da er det vanskelig å se hensikten med å gjøre om den instruks vi hadde før. Før hadde vi en bok å forholde oss til. Nå har vi i all fall to.

Kildekoordinatorene på sin side opplevde verken noe behov, eller så nytten av håndbøkene for å utføre arbeidsoppgaver i det daglige arbeidet. De fleste følte en ambivalens i å skulle bidra aktivt inn mot et arbeid, prioritert av selskapets ledelse til nytte for selskapet som helhet, på den ene siden, og opplevelsen av dette arbeidet som lite nyttig eller relatert til behov i egen arbeidssituasjon på den andre.

" Det er ikke noe fristende å jobbe med håndbøkene selv om senteret i Trondheim har 'markedsført' dem som håndbøker med stor B. Det er tidkrevende, og det er lite vi får igjen. De er til en viss grad viktige for selskapet selvfølgelig. De trekker opp retningslinjer som vi må ha utad, men de er ikke så veldig viktige i mitt arbeid. Til det trenger jeg mer nærliggende erfaringer, for de generelle kravene der... de har jo ryddet opp i gamle prosedyrer, og gjort en bra jobb der, men de har ikke noen innvirkning på det daglige her. Derfor blir det jo litt sånn, du prioriterer andre oppgaver. Det er kanskje ikke så lurt å si det, men slik er virkeligheten. "

Ved siden av motsetningsforholdet mellom helhetstenkning og individuelle behov, peker denne informanten også på kravenes generelle karakter og behovet for mer "nærliggende" erfaringer. Gjennomgangstemaene i nesten alle sitatene omhandler en eller annen variasjon over disse motsetningsforholdene. For å tydeliggjøre hva slags arbeidsoppgaver de jobbet med, og hvilke erfaringer de eventuelt hadde behov for uttrykte en kildekoordinator dette slik:

"Vi har vært ute med produktene vi står ansvarlig for, som går mot plattformen. Produksjonsplan og 60 dagers plan. Så har vi spurt plattformen om de ønsker endringer, om de er fornøyd med formatet de får, om det er andre ting de heller vil ha. De endringene kan vi implementere uten at de nødvendigvis kommer inn i håndbøkene. Håndbøkene går ikke på et slikt nivå, de går på et overordnet nivå. De problemstillingene vi jobber med, er de som det i håndbøkene er satt krav til, dvs nivået under. Du kan si de representerer organisasjonsnivå, og går ikke direkte på det nivået vi jobber på og de problemstillingene vi jobber med. For meg vil det være mer interessant å få tilbakemelding fra plattformen om endringstiltak vi gjør, som i dette eksemplet, hva vi kan gjøre bedre, fange opp endringer hvis det vi gjør ikke er bra nok osv. Da er du nede på nivået under og det vi gjør, og ikke på KP-nivå altså. På KP-nivå er det bare krav."

Når kildekoordinatorene generelt ytrer seg om håndbøkene, påpeker samtlige at KP-håndbøkene befinner seg på et overordnet nivå, mens det er problemstillinger på nivåene under, de først og fremst samhandler med kilden om. Sammen med at kravene i seg selv er for generelle, uten direkte kobling til deres dagligdagse oppgaver, uteblir interessen for håndbøkene.

Når informantene kritiserer håndbokstrukturen peker de på at sentrale prosedyrer er omskrevet eller fjernet, at de nye er for generelle, og at håndbøkene er vanskelige å finne frem i. De opplever at selskapet har konstruert en håndbokstruktur med kravprosedyrer som bidrar til mer byråkratisering av arbeidsprosessene. De signaliserer merarbeid fremfor effektivitet. Særlig fordi det er vanskelig å finne frem til korresponderende prosedyrer som er flyttet til underliggende nivå, og at de må bruke tid på å lete frem og hekte installasjonsspesifikke prosedyrer til de nye kravene. For disse informantene eksisterer det et gap mellom hvordan de ønsker å utføre sine arbeidsoppgaver, og selskapet som fokuserer på håndbøkene med generelle krav som bidrar til mer byråkratisering.

6.4 Roller og relasjoner

For å forstå hva som eventuelt gikk galt i kildeprosessen, finner jeg det interessant å undersøke de ulike overføringsrelasjonene, og informantenes opplevelser av sine tildelte roller. Spørsmål jeg ønsker å besvare er *hvordan opplever og praktiserer deltakerne i kildeprosessen sine tildelte roller og relasjoner?*

6.5 Kilden til erfaringer - offshoreansatte

Utover å vite om intensjonene i den uttalte teorien, var det bare tre av lederne offshore som kunne vise til handlinger de hadde utført for å realisere erfaringsoverføring i tråd med intensjonene. Den ene av disse hevdet at det bare var "noen fluer hist og her", som skulle justeres i håndbøkene. Sammen med de andre informantene offshore hevdet han at dette arbeidet mer eller mindre var uten betydning fordi håndboken sjelden ble brukt;

"Jeg sitter i andre enden og serverer erfaringer inn til landorganisasjonen som gjør revisjonsarbeidet for oss. De som sitter i nettverket er på linje med meg. Driftstjenester er ansvarlig for prosedyra og systematiserer erfaringene. Men sjefen for driftstjenester knoter ikke med dette. Han har delegert det til andre. De på land kommer ut og har revisjon på et dokument, fra KP til TOB. Vi har forslag inne til forandringer i den boka. De sitter å veier og har møter. Det er folk jeg har kontakt med når jeg er på land. Skjer det ikke noe, purrer vi det opp. Det kommer an på alvorlighetsgraden. Er det graverende tar vi det umiddelbart. Er det noen fluer hist og her som du finner fordi du nettopp var gjennom det,- når du tenker på prosedyreverket, 18 KP'er og ROB og TOB, så er det jo innlysende at det er sjelden vi er borti de tingene. Vi føler ikke at vi blir snytt for noe med forslagene vi kaster frem. Vi kaster jo ikke frem forslag i utrengsmål, og for å si det rett ut, KP'ene er jo ikke noe vi sitter og blar i."

I to andre tilfeller hvor offshoreansatte hadde sendt inn erfaringsforslag, hevdet den ene at hun ikke hadde fått noen respons, og den andre ventet på at prosedyren skulle bli revidert. Den første hadde allerede mistet tilliten til nettverket, fordi det var flere måneder side hun hadde sendt inn forslaget. Den andre ventet på at kravprosedyren skulle revideres. De uttrykte seg slik;

"KP07, 'utbedring og modifikasjoner', går direkte mot dokumentasjon, men omhandler sluttokumentasjon lite. Vi skrev et brev om at vi ønsket bedre rutiner for sluttokumentasjonen, og hvordan den skulle bli så god som vi ønsket det. Jeg ønsket at det skulle stå i KP07, for den er vi avhengig av når utstyret er registrert slik at du finner tilbake til det. Vi hørte ingen ting."

"Det med tilbakemelding for retting av prosedyrer er det et eget system for. Vi har hatt en prosedyre vi ikke kan leve med som feks 502 i KP2. I all fall skulle den være ferdig 01.06.95, men vi har ikke fått noen ny ennå. Vi har sendt inn masse avvik. Jeg har ikke kommet med forslag til endring, men ramset opp alle forhold som gjør at vi ikke kan leve med den prosedyra. De skal ha dette ferdig frem til nå. Alle går og venter. Det er satt dato, og det er viktig at de som skal oppdatere er på datoen, at det ikke sklir ut. Det svekker tilliten til systemet." (Kravet ble revidert i november 1995)

På bakgrunn av disse eksemplene om erfaringsoverføring fra kilden og inn til nettverket, har jeg få holdepunkter for å kunne uttale meg om denne relasjonen. Likevel signaliserer de et behov for tillit til mottakeren av erfaringsforslaget, behov for å kjenne personer som sitter i nettverket og rask respons på forslag.

6.6 Kildekoordinatorenes syn på egen rolle

På spørsmålet om hvordan de opplevde erfaringsoverføring med tanke på rollen som kildekoordinator, svarte enkelte med motspørsmål som "Har vi noe alternativ?", "Er ikke arbeidet med KP-håndbøkene en snøball som har begynt å rulle som vi ikke kan spå utfallet av?" og "Hva mener du da?", uten at det var mulig å få deres personlige mening. Selv tidligere PES involverte, som nærmest ordrett hadde uttrykt seg om erfaringsoverføring i henhold til den uttalte teorien dvs KP18, svarte unnvikende på hvordan de selv jobbet som kildekoordinator. Flere hevdet at de verken hadde "hørt noe" eller "fått" erfaringer fra kilden. Bare to hadde aktivt henvendt seg til kilden, og kunne vise til eksempler på erfaringsforslag. Begge hevdet at disse erfaringsforslagene var uten spesiell betydning, og at de ikke hadde fått anledning til å vurdere de ennå.

6.6.1 Relasjonen kildekoordinatorene i mellom

Samhandlingen med andre kildekoordinatorer begrenset seg til formelle nettverksmøter. Få hadde tatt kontakt med kildekoordinatorene i sitt nettverk i forkant av møtene ved feks å ringe, diskutere agendaen, forhøre seg om andre innsendte erfaringsforslag osv. Enkelte innrømmet direkte og indirekte at de verken hadde oversikt over, eller undersøkt innrapporterte erfaringer fra kilden de selv var ansvarlig for. En kildekoordinator formulerte seg slik;

"Sett i sammenheng med hva vi får igjen av disse håndbøkene, krever sånn ringing for mye. Vi er spredt rundt i organisasjonen og tilknyttet forskjellige plattformer, og jeg setter ikke av tid til å ringe rundt til folk sånn. Håndbøkene er viktige de, men som sagt befinner de seg på et overordnet nivå, mens det som er aktuelt for meg befinner seg på underliggende nivå. Jeg kan godt ta kontakt med andre, det er ikke det, men jeg har ikke følt behov for det ennå. *Men er det ikke viktig for organisasjonen som helhet at ansatte engasjerer seg, slik at kravprosedyrene kontinuerlig reflekterer hva selskapet står for?* Det har du mer enn rett i. Det er viktig og håndbøkene skal reflektere selskapets ideologi, for å si det sånn..... *Ja?* Om vi ikke ringes, kan man jo lese forslagene i forkant, men til nå har det vært veldig, veldig få forslag. *Hva slags type forslag er det?* Jeg har ikke undersøkt om det er noen forslag ennå."

Selv om kildekoordinatorene jobbet inn mot felles håndbok, og hadde tilnærmet lik yrkes- og erfaringsbakgrunn opplevde ingen noen fellesskapsfølelse med de andre kildekoordinatorene. Få følte noen forpliktelser til å engasjere seg utover å delta på faste

nettverksmøter. Kildekoordinatorene hadde således et distansert forhold til kilden de var ansvarlig for, og andre kildekoordinatorer de var ansvarlig sammen med i nettverket.

6.7 Refleksjoner omkring den uttalte teorien i bruk

Av fremstillingen kommer det frem at deltakerne i kildeprosessen har varierende kjennskap til KP18, håndbok for erfaringsoverføring. Blant kildekoordinatorene var det bare tidligere PES- deltakere som kunne gjengi noe av innholdet. Resten visste enten ikke at den eksisterte, opplevde terminologien som fremmed, eller hevdet at den lå utenfor deres ansvarsområde. Selv om alle hadde kjennskap til håndboken de var ansvarlig for, var det ingen som kunne vise til situasjoner hvor den var blitt brukt. Informantene hadde likevel klare formeningene om de nye håndbøkene. Noen påpekte at de ville gi bedre rammer og økt frihet i egen arbeidssituasjon. Andre opplevde at håndbøkene bidro til mer byråkratisering av arbeidet. Felles for disse grupperingene er at de påpeker at generelle kravprosedyrer først og fremst er tilpasset erfarne utøvere, med praktisk kjennskap til arbeidsprosessene de henviser til og installasjonen de skal brukes på.

Blant offshoreansatte gav de fleste uttrykk for liten interesse i å etablere noen form for relasjon til kildekoordinatorene, fordi håndbøkene sjelden eller aldri var i bruk. Andre hadde sendt inn erfaringer til sitt nettverk uten å få respons, eller ventet på svar. Kildekoordinatorene på sin side har et passivt forhold til kilden de er ansvarlig for å innhøste erfaringer fra, og kildekoordinatorene de jobber sammen med i nettverket.

6.7.1 Manglende brukerinvolvering

Slik jeg tolker informantenes beskrivelser kan den passive holdningen knyttes til manglende brukerinvolvering i utformingen av kravprosedyrene, prosessen som hadde ledet frem til håndbokstrukturen og selve implementeringen. Da rekrutteringen av kildekoordinatorene startet, og organiseringen av nettverkene tok til, fikk de prosjektet mer eller mindre i "fanget". Flere hadde verken trening i å anvende ord og uttrykk som kjennetegnet terminologien i den uttalte teorien, eller øvelse i å bruke håndbøkene med tilhørende kravprosedyrer. Så og si samtlige av kildekoordinatorene opplevde rekrutteringen som en tilfeldig utvelgingsprosess, og rollene som påtvunget og styrt

ovenfra. Disse forholdene medførte uklarhet blant de ulike rollespillerne om hva som ble forventet av dem i disse rollene. Unntaket her var tidligere PES- deltakere. Det interessante i denne sammenheng er at på tross av at de hadde vært med på å utforme håndbokstrukturen, og følte eierskap til prosessen som hadde ledet frem til denne strukturen, fremsto de som passive utøvere på linje med de andre kildekoordinatorene. Det må således være noe mer enn fravær av brukerinvolvering, og fremmed terminologi som ligger til grunn for rollespillernes manglende interesse og involvering.

6.7.2 Fravær av behov for håndbøkene

I kapittel 3 presenterte jeg læringsteorier som tilsier at konstruktiv samhandling springer ut av en foreliggende aktivitet, og et behov for å løse et problem eller en konkret arbeidsoppgave. På bakgrunn av denne aktiviteten danner relasjonene mellom de samhandlende hva som kan kalles et *praksisfellesskap*. Slik jeg tolker intensjonene i den uttalte teorien kan konstruksjonen av nettverkene forstås som et forsøk på å skape gode praksisfellesskap. De er dannet på bakgrunn av et behov fra organisasjonens side om en ryddig og kontinuerlig oppdatert håndbokstruktur. Nettverkene er konstruert rundt egne håndbøker. Den foreliggende aktiviteten her er knyttet til revisjons- og oppdateringsarbeid av disse håndbøkene. Av fremstillingen kommer det frem at få kunne vise til situasjoner hvor håndboken var brukt. Det kan derfor synes som det kritiske punktet i forbindelse med etableringen av overføringsrelasjoner mellom de ulike rollespillerne, henger sammen med håndbøkens manglende betydning for dem i deres daglige arbeidssituasjon. *Behovet for håndbøkene* er således *uklart* og nærmest *fraværende* for rollespillerne som skal delta i nettverkene og aktivisere overføringsrelasjonene. Det blir vanskelig å forestille seg hva man skal samhandle med hverandre om når de mangler trening i å bruke håndbøkene, og ikke har kjennskap til kravprosedyrenes betydning og virkeområdet. Informantene opplever ikke "noe" å samhandle med hverandre om, som er relatert til revisjon og oppdatering av håndbøkene. Rollene som "sender" (kilde) og "mottaker" (kildekoordinator) i hver sin ende av en overføringsrelasjon blir ikke effektivt. Så lenge aktiviteten nettverksdeltakerne er satt sammen for å arbeide med ikke er knyttet til et behov i egen arbeidssituasjon, kan det synes som om nettverkene pulveriseres som konstruktive praksisfellesskap. Et av de største gapene mellom den uttalte teorien og denne teorien i bruk, slik jeg tolker det, henger sammen med ulike syn på behovet for håndbøkene.

6.7.3 Divergerende mål og interessemotsetninger

Fra prosjektets side kan det synes som om de har et bilde av deltakerne som formålsrasjonelle aktører som slutter opp om felles mål, og prioriterer dem likt. Målet er kontinuerlig oppdaterte håndbøker som skal reflektere selskapets styringsmekanismer. Midlene er samarbeid i nettverk der det forventes at individene/ brukermiljøene deler sine erfaringer med andre til nytte for seg selv og organisasjonen som helhet. Gevinsten for å delta ligger innbakt i selve deltakelsen. Ved å sende sine erfaringer inn til kvalifisering i nettverkene, får ansatte tilbake nye kravprosedyrer som stemmer bedre overens med deres egen arbeidssituasjon. Som fremstillingen viser er det flere forhold som står i veien for å oppfylle denne intensjonen. Informantene mangler tiltro til håndbøkernes verdi som virkemiddel for erfaringsoverføring. Som en av de positivt innstilte informantene påpeker er det "ingen ting ved håndbøkene som gjør arbeidet lettere" eller "hverdagen enklere". Videre kommer det frem at det å medvirke til at selskapet som helhet får bedre styringsverktøy, er for ressurskrevende i forhold til hva de får igjen. Å bidra til å forbedre håndbøkene gir ingen form for "avkastning" til nytte for dem selv i egen arbeidssituasjon fordi de sjelden eller aldri har behov for håndbøkene. Mens den uttalte teorien skisserer gevinster som stordriftsfordeler og virksomhetsforståelse på tvers av organisasjonen, som skal gjøre selskapet som helhet mer effektivt, søker informantene verdier som i større grad tar hensyn til flere sider som har relevans for dem selv som arbeidstakere i det daglige arbeidet.

6.7.4 Makt og ansvarsfraskrivelse

En annen innfallsvinkel for å få en forståelse av hvorfor kildeprosessen ikke har fungert tilfredsstillende kan være å se nærmere på makt- og ansvarsforholdene, særlig slik de kommer til uttrykk hos kildekoordinatorene. Som det ble skissert i kapittel 3, kan makt knyttes til hvem som bidrar til å definere virkeligheten. Ut fra fremstillingen kommer det frem at kildekoordinatorene både gjennom ord og handling uttrykker at de ikke sluttet opp om den uttalte teorien. Selv om KP18 inneholdt detaljerte beskrivelser av roller og ansvar, var det få som handlet i forhold til disse beskrivelsene, og sluttet opp om fellesskapet med de andre rollespillerne. Det kan synes som om kildekoordinatorene utøver betydelig makt i den forstand at de definerer sin arbeidssituasjon annerledes enn Prosjekt Erfaringsoverførings intensjoner, og handler i tråd med egen situasjonsforståelse. I flere sammenhenger påpeker kildekoordinatorene at de ikke prioriterer revisjonen av

håndbøkene. Maktutøvelsen kommer særlig til uttrykk ved at de har et passivt forhold til kilden/ Gullfaks C som de er ansvarlige for, samtidig som de ikke etablerte noen form for kontakt med andre kildekoordinatorkolleger som de var ansvarlig sammen med i nettverket, ut over formelle nettverks- eller revisjonsmøter. Det blir også hevdet at forslag til endringer, dvs innsendte erfaringsforslag så vidt blir lest i forkant av møter, og at man ikke har oversikt over innsendte erfaringer fra andre brukermiljø. Å fraskrive seg ansvar kan forstås som en kritisk faktor i kildeprosessen. En hovedgrunn til dette er at deres funksjon som overførings- og bindeledd mellom kilden og nettverket fremstår som svekket. Selv om flere vektla at håndbøkene var meget viktige for organisasjonen som helhet, var det få som engasjerte seg og handlet i samsvar med denne forestillingen. Mens den uttalte teorien tar utgangspunkt i deltakere som formålsrasjonelle individer, som slutter opp om uttalte mål og midler for å realisere erfaringsoverføringen til det beste for organisasjonen som helhet, opptrer organisasjonsmedlemmene/ brukermiljøene på basis av egne verdier, behov, ønsker og virkelighetsforståelse.

6.8 Oppsummering

Jeg har frem til nå forsøkt å komme nærmere en forståelse av hva som kan ha gått galt i kildeprosessen. Gjennom intervjuene uttrykte informantene en opplevelse manglende brukerinvolvering i prosjektet, fravær av behov for håndbøkene, divergerende mål og interessekonflikter og makt og ansvarsfraskrivelse. I det videre ønsker jeg å gå nærmere inn på om et mulig gap også henger sammen med ulik forståelse av hva en erfaring er, og hvordan erfaringsoverføring utøves.

7 Hva forstår ansatte med en erfaring?

7.1 Innledning

På bakgrunn av informantenes uttalelser kommer det frem at flere har problemer med å se noen sammenheng mellom fenomenet erfaringsoverføring slik det er fremstilt i den uttalte teorien, og egen forståelse av hva erfaringsoverføring er. Det råder uklarhet både om hva som skal overføres, dvs hva en erfaring er, og hvordan erfaringer overføres. Informantene hevder at erfaringer, enten de henviser til kravprosedyrer eller endringsforslag til disse prosedyrene, er for uklare fordi slike erfaringer blir for *generelle*. De skal i prinsippet gjelde alle installasjonene uavhengig av "tekniske, miljømessige og kulturelle forhold". Dermed formidles ikke de mer "nærliggende" erfaringer som griper inn i dagligdagse arbeidsoppgaver, og som er særegne for installasjonen, eller avdelingen de jobber i/ på. I dette kapitlet ønsker jeg å fremheve det informantene sier om erfaringer, slik de selv definerer dette.

7.2 Erfaringer som verbalspråklige uttrykk

Som allerede nevnt ytrer informantene behov for å få kjennskap til erfaringer som griper inn i det daglige arbeidet. Enkelte sammenliknet slike erfaringer med nedtegnelser i *erfaringsrapporter*, eller *annen dokumentasjon* som omhandlet alt fra planlegging til gjennomføring av aktiviteter. For flere var det også viktig å kunne snakke med kollegaer på avdelingen, eller ringe personer utenfor avdelingen, og gjennom *samtaler* få tilgang til erfaringer etter behov. En kildekoordinator uttalte seg slik:

"Ja, det er klart vi leser erfaringsrapporter, så fremt de samsvarer med våre saksområder. Det kan hjelpe betraktelig, og vi plukker opp erfaringer vi finner av interesse. Både på planleggingssiden, og gjennomføringen. Ellers ville vi aldri kommet oss videre. Alt er ikke relevant, med de kan være veiledende. Vi kjenner jo folk rundt i systemet, og kan ringe. Det går jo raskere, enn å lese rapportene. Når det er sagt er det ingen grunn til å undervurdere rapportene, og kontakte opphavsmennene. *Du har kanskje gjemt unna noen erfaringer i skuffene dine her også?* Nei, der er det nok bare rot...men i hylla der ligger det litt av hvert jeg egentlig burde ha sortert. De permene der, kan jeg bruke. Men de ligger under KP-nivå. Men erfaringer, jeg vet ikke ..du får jo erfaring av å snakke med folk og. Jeg synes ikke det er så lett å peke på 'nå fikk jeg erfaring'. Jeg har etter hvert gjort mye og... kan du sykle på en sykkel, kan du sykle på andre og."

Dette sitatet er representativt for hva informantene i landorganisasjonen betrakter som sentrale erfaringer. Når det gjelder informantene offshore, fremhevet også flere av disse erfaringsrapporter, og ulike typer dokumentasjon ved siden av samtaler med kollegaer. Siden de jobbet på skift understreket flere at det var meget viktig å skrive ned og lagre erfaringer knyttet til både praktiske og administrative oppgaver. De hevdet også at resultater av arbeidsoppgaver en person utfører i forbindelse med et utstyr på ett tidspunkt, plutselig kan bli reelt for en annen kollega på et annet skift på et senere tidspunkt. For å opprettholde kontinuitet var de avhengig av å skrive ned og lagre erfaringer i ulike system. I relasjon til dette ble *TAG-historikken* trukket frem som et viktig hjelpemiddel for erfaringsoverføring mellom kollegaer på ulike skift. Dette er en oversikt over arbeidsoppgaver som er utført i tilknytning til utstyr ombord på plattformen. Alle fysiske komponenter og utstyr har et eget nummer kalt TAG- nummer. Hvis noen skal reparere en pumpe, finner man frem pumpens TAG- nummer, og undersøker hva som står skrevet om denne i TAG- historikken. Dette kan være knyttet til forhold som når den ble reparert sist, hvem som utførte reparasjonen, hvilken fagavdeling det var, mulige feil, eventuelle problemer ol. Ved planlegging av et arbeid kan ansatte få oversikt over hva som er gjort tidligere, og danne seg et bilde av hvordan de kan legge opp arbeidet, eller løse problemet de står overfor. TAG- historikken gjør det også lettere å spore opp kollegaer, som eventuelt har løst det samme problemet tidligere. En seniormekaniker uttrykte sitt forhold til TAG-historikken slik;

"Vi blar gjennom dette veldig raskt, og du ser fort på teksten hva det handler om. Selv om du bruker et kvarter, så i forhold til den tida du sparer er det en god investering. Vi bruker det aktivt. Spesielt på en arbeidsplass offshore, hvor du har forskjellige skift, er det ekstra nyttig. En bedrift på land hvor du jobber på en avdeling og er der hele tida, så har du jobben i blodet kan du si, men her skjer det noe når du har fri. Hvis du ikke har et sånt system er det håpløst."

Når ansatte har utført arbeidet med pumpen, går de inn i TAG-historikken igjen og skriver ned sine erfaringer. På denne måten samles viktige opplysninger om et utstyr, som nestemann kan ha nytte av. For flere av informantene offshore fremsto således nedtegnelsene i TAG-historikken som meget viktige erfaringer.

For andre fremsto *handoveren*, som et av de viktigste virkemidlene for erfaringsoverføring mellom en selv og personene en delte samme stilling med. Den ble også fremstilt som en sentral del av det administrative arbeidet. Grunnen til det var at den minnet ansatte om arbeidsoppgaver de eventuelt kunne ha glemt i friperioden. En leder uttrykte seg slik;

"Handover'n er kanskje det viktigste for at det skal fungere her ute. Når jeg har vært gjennom en arbeidsdag, er mange ting foregått halvt rutinemessig, som jeg ikke ofrer mer tid på. Det som er løst om tre dager ofrer jeg heller ikke mer tid. Hvis saken ikke er løst før jeg reiser hjem, må jeg skrive det ned i logg. Vi har et system, denne permen her, hvor jeg skriver det jeg mener kollegaene må vite. Når kollegaen avløser meg, så er det fremdeles en kollega hjemme av oss tre. Jeg tar en kopi av det jeg har drevet med i 14 dager og sender det hjem til han. Da sitter han hjemme og ser hva jeg har stelt med. Det var ham jeg løste av, og det er mange av de sakene som var "varme" for ham som jeg måtte gripe tak i å kjøre videre. Om 4 uker er han kanskje "iskald" på det han selv var varm på."

Handovere kunne være egne notatbøker, permer eller en fil på PC'n. Her skrev ansatte ned hva de hadde gjort, hvor langt de var kommet i arbeidet, hva som eventuelt burde gjøres videre osv. som påtroppende kollega kunne lese for å få oversikt over ventende arbeid. Behovet for et slikt system ble forklart ut fra at 3 personer delte samme stilling. For å skape kontinuitet i arbeidet, og for at det skulle fremstå helhetlig for utenforstående, var man avhengig av et handoversystem som samlet erfaringer fra 14 dagers arbeid.

Andre fremhevet *selvlaget dokumentasjon* som manualer, eller bildeserier av montering og demontering av utstyr. Enkelte hevdet at et av områdene hvor de selv kunne bidra til erfaringsoverføring i selskapet var gjennom å skrive egne manualer, og spre disse til interesserte kollegaer på eget, eller andre skift og installasjoner. Disse erfaringene ble også sett på som et viktig supplement til leverandørdokumentasjon. Den ble på sin side karakterisert som "langt fra noe pedagogisk mesterverk", med henvisning til dårlige oversettelser fra engelsk og tysk til norsk, og at alt fra syntaks til språkbruk er uforståelig eller fremmed. Andre sammenliknet innholdet med dårlig "tresortering" i betydning av at nyttig og unyttig informasjon er presset sammen og lite systematisert. På samme måte som i forbindelse med kravprosedyrene pekte mange også på at prosedyrene ofte er preget av "minste felles multiplum" -syndromet, der de generelle prinsippene ikke stemmer overens med det særegne ved problemsituasjonene de forholdt seg til i sitt konkrete arbeid. Noen hadde laget manualer på egenhånd. Andre sammen med kollegaer på skiftet, eller kollegaer på andre installasjoner. Flere mekanikere viste meg permer og arkiv med fotografier og tekst. De skisserte fremgangsmåter som var dårlig forklart i leverandørhåndbøkene, problemer de selv hadde løst som ikke sto i de formelle leverandørhåndbøkene, eller egenkonstruerte verktøy. Å ta bilder ble sett på som en mulighet til å lagre erfaringer de ikke kunne beskrive med ord, og som en måte å dobbeltsikre seg mot at de ved senere

anledninger skulle ha glemt, eller ikke forstå hva som sto i teksten. Tre mekanikere beskrev betydningen av selvlaget dokumentasjon slik;

"Vi har et opplegg sjøl på sida. Jobber vi med komplisert ting vi sjelden er borti, tar vi ofte bildeserier når vi demonterer, for å vise rekkefølgen, hva for utstyr vi bruker, og limer det på et ark. Så skriver vi på en tekst og forklarer hva vi har gjort. Vi slipper å sitte en halv dag og bla og spekulere livet av oss på nytt igjen, for da kan det være et annet skift som får samme jobben. Det er et arkiv som blir større dess lenger vi holder på. Hvis vi har laga noe spesialverktøy sjøl, som ikke finnes å få kjøpt i det hele tatt avbilder vi det og viser hvordan vi skal bruke det for å spare tid. Det er den veien vi kan påvirke sjøl.

"Jeg skal ikke gå i felle og uttrykke meg like dårlig som i den (leverandør-) dokumentasjonen. I boka jeg skrev er det i alle fall systematikk, den fremgangsmåten der med bilder og tekst, og den kan spare oss for mye. Der står det jeg har erfart selv, så den er forståelig for oss."

"Jeg lagde en manual for hvordan vi skulle demontere og montere et utstyr. Skreiv opp alt jeg gjorde slik jeg selv synes er best og er vant til å jobbe. Den har en på Gullfaks A supplert litt på. Jeg hadde med meg boka over dit engang, og får den snart tilbake. Det er sånn vi vil spare tid på når vi skifter det utstyret. Vi begynte med å bygge litt på hverandre, og jeg gjorde det for å bli mer effektiv. Jeg har tatt med det viktigste, og detaljer jeg vet er viktig. Det er ting som ikke står andre steder. Snart er den ferdig og da har vi fått den slik vi vil ha den."

Skriftlige nedtegnelser i erfaringsrapporter, TAG-historikk, handovere og selvlaget dokumentasjon fremstilles her som viktige måter å håndtere erfaringer informantene bruker i det daglige arbeidet. Nyten av disse erfaringene settes i sammenheng med at de omhandler arbeidsoppgaver tilknyttet planlegging og gjennomføring av aktiviteter, så vel som utstyr, anlegg og system. Både slik de har "erfart det selv", og slik de er "vant til å jobbe" med disse på plattformen. Erfaringene springer mao ut av arbeidsoppgaver informantene selv har utført innenfor en gjenkjennelig kontekst, og som de har førstehånds kjennskap til. Verdien av disse erfaringene blir videre forklart ut fra at de er systematisk fremstilt, "forståelige for oss", og at de omhandler erfaringer de "selv synes er best" og "detaljer jeg vet er viktig". Når en av informantene i tillegg hevder at han ikke vil uttrykke seg like dårlig som i leverandørdokumentasjonen, tolker jeg dette som at det er viktig å anvende ord og uttrykk de selv har øvelse i å bruke i forbindelse med arbeidsoppgaver de utfører i sitt daglige virke. Gjennom å anvende egne ord og uttrykk på hvordan de løser et problem, reparerer et utstyr og ta høyde for hva som kjennetegner konteksten erfaringene gjøres i, trekkes erfaringene inn i en konkret og gjenkjennelig sammenheng. Med et begrep skissert i kapittel 3, springer de nedskrevne erfaringene på denne måten ut av *språkspill* informantene selv er deltakere i.

7.3 Erfaringer som et resultat av gjentatte handlinger

I flere sammenhenger hvor informantene uttaler seg om erfaringer, kommer det også frem at en erfaring fremstår som *noe de sitter igjen med etter å ha utført handlinger gjentatte ganger*. To kildekoordinatorer uttrykte seg slik i forbindelse med hvordan de hadde tilegnet seg erfaring;

"Det er jo å snakke med kollegaer her i avdelingen, gjøre ting og se konsekvensen av det vi gjør og tenke oss hvordan vi kan gjøre det nestegang. Jeg får mer erfaring for hvert år som går, jo mer jeg gjør av like ting, og nye ting. (..) Du vet vi driver med kort- og langtidsplanlegging av aktivitetene offshore. Dette driver vi med hver dag, og så ser vi inn i det neste året. Vi får erfaring på ting som går igjen, og tilbakemelding fra de ute. De erfaringene kan vi se på i etterkant, for å unngå feilskjær, og lære. Men vi har møter med plattformsjefer og feltsjef underveis. Så erfaringer får vi hver dag. Aksjoner de har 'nødvendig prioritet på' trigges nedover i vårt miljø, som vi håndterer videre i linjen. Så får du erfaring av å planlegge og koordinere slike aktiviteter, ha flere baller i luften samtidig, holde tidsmarginer og kostnader på et fornuftig nivå."

"Jeg jobbet på leterigger før Gullfaks startet opp, og fikk erfaring der. Etter mange års arbeid fra produksjon ute og inne, har jeg mer oversikt. Jeg synes jeg har utviklet meg med oppgaver jeg har fått tildelt og løst. I dag vet jeg hva som forventes, og hva som kreves for at produktet jeg leverer skal ha kvalitetene plattformen ønsker. *Hvordan er det egentlig?* Nei, det er slik jeg har gjort flere ganger før. Det er det jobben min er det."

Den første av informantene hevder at han har ervervet seg erfaring gjennom det han "gjør av like ting og nye ting". Den andre knytter sin erfaring til noe han har tilegnet seg etter å ha "jobbet på leterigger", utført "mange års arbeid ute og inne", og "gjennom oppgaver han har fått tildelt og løst". Dette "driver de med hver dag", og har "gjort det flere ganger før". Ved å ha utført planleggingsarbeid gjentatte ganger, hevder informantene at de kan forestille seg konsekvenser av det de gjør, unngå feilskjær, at de har et klarere forhold til hva som forventes av dem i arbeidet de utfører, og at de vet hva de skal fokusere på. Slik jeg tolker dette fremstår en erfaring som en form for *ferdighetsforståelse*, dannet på bakgrunn av hva de har gjort. En annen informant understreket at det å være erfaren også handlet om å lære seg å opptre i og håndtere arbeidsoppgaver i en byråkratisk organisasjon.

" Du lærer deg å snakke med folk rundt i systemet, jobbe i systemet, forstå systemet og bruke det aktivt for å få gjennomslag. Det viktige er å bruke det du har lært på en slik måte at andre forstår det du mener, at du kan følge prosessene som går i systemet, gjøre det beste ut av det, og påvirke beslutningene. Det er vel de viktigste erfaringene jeg sitter igjen med (...) Det vi gjør går i inngrep med hva plattformene trenger. Vi går sammen om å løse det, og må holde oss innenfor rammene når vi planlegger og gjennomfører prosjekt, og bruke våre erfaringer. Det er det vanskeligste. *Å bruke erfaringer?* Nja, ikke bare det, men å holde seg innenfor rammene. Alt du gjør koker ned til et spørsmål om penger. Du må ha gode argumenter for å komme deg frem. Jeg har lært meg å fremheve det viktige, og har fått erfaring med takttikkeriet rundt. Du som går på universitetet har sikker lært at det ligger mye erfaring i å være taktisk smidig? Du må være både erfaren og en smule lur og smart, for å få dine erfaringer gjennom."

Dette sitatet kan også stå som et eksempel på at det å være erfaren ikke alene er relatert til mestring av planlegging av en aktivitet, som å sette opp budsjett, foreta beregninger, velge rett utstyr osv. Man må også forstå organisasjonen man opptre i, og se seg som et sosialt individ i et byråkratisk system. Underforstått må en ha kjennskap til konteksten eller handlingsrommet egne aktiviteter utspillers i. Som informanten understreker viser det å være erfaren for ham seg i at han kan gjøre seg forstått, snakke med kollegaer rundt om i organisasjonen, beherske og bringe gode argumenter frem til beslutningsorgan, fremheve det viktige, og lære seg det taktiske spillet rundt dette.

Når det gjelder informantene offshore hevdet flere at de hadde fått anledning til å begynne i det små ved oppstarten av plattformen, og at de hadde vært med på "utviklingen" og ulike endringer og modifikasjoner etter hvert. De tolket sin driftserfaring som et resultat av at de fysisk hadde vært i nærkontakt med utstyr, anlegg og system, og utført arbeidsoppgaver i tilknytning til disse gjentatte ganger. De hadde med egne hender skrudd, mekket, demontert/ montert utstyr, tråklet ledninger, gått opp system, håndtert verktøy, kjent på ulike typer materialer, vekt og temperatur, og sett med egne øyne, og hørt meg egne ører hvordan utstyr ser ut, fungerer, lyder osv. Etter gjentatte runder med "prøving og feiling", "testing og justering", hevdet de at de kjente utstyr og system "ut og inn", og at de nærmest hadde et personlig forhold til "gjengangerne". De gjenkjente utstyr det stadig var noe feil med, og den nedarvede historien til disse. Parallelt med å ha utført arbeidsoppgaver tilknyttet utstyret ombord, hevdet flere at de hadde de lest i manualer, sett på tegninger, diskutert med kollegaer og tilegnet seg en felles *praktisk forståelse av ord og uttrykk* erfaringene innenfor deres fagfelt ble formulert gjennom. Med et begrep hentet fra kapittel 3, kan vi si at de var deltakere i ulike *språkspill*, de selv hadde vært med på å skape og utvikle. En mekaniker og to prosess teknikere beskrev dette slik:

"Det har vært ting som ikke har fungert ute i anlegget hvor vi har gått inn og analysert litt rundt hva problemet er. Vi har jo skrevet TAG-historikk fra dag en. Vi har derfor kunnet sett om det har vært noen gjengangere her, og fått lov til å gå i dybden på det, og sett på hva problemet er, begynt i det små og prøvd og løst det."

"Jeg har systemet i nevene, og kjenner hver detalj på skjermen, som vi følger her inne (på kontrollrommet). I kritiske situasjoner må du være rask. Det nytter ikke å fly bort i hylla og se i bøkene som ikke er dekkende for det vi gjør. Min egen erfaring er vel så oppdatert etter alt jeg har vært med på. Har du lært deg et system, skjønner du andre. De har sin logikk, og du lærer deg gangen i det. Du har lært deg å se hva som går igjen, hva som avviker, hvordan du skal ta signaler og tolke dem når anlegget skaper seg. Skaper seg? Ja, ikke fungerer sånn som de skal. Det er en vanesak. Du er trygg fordi du kjenner anlegget, og har lært å takle problemene som går igjen."

"Jeg har lest i manualer, brukt P&ID (tegninger) og gått ute i anlegget her. Vi har lært etter hvert og vært med på utviklingen. Vi går sammen med en makker og småprater. Er det vanskelige ting tar vi det opp på møter og snakker med andre i kaffepausene. Når det gjelder Produsertvannanlegget kjenner jeg det godt for jeg har vært med på endringer der da. Vi har foretatt testinger og noen justeringer som er optimalt så langt. Vi som har jobbet med anlegget her, vet hva de andre mener om det da, for vi kjenner det ut og inn. Vi kan forstå hverandre, og vi har våre erfaringer da, for vi snakker om det og diskuterer frem og tilbake. Vi har holdt på utrolig lenge og slitt mye. Vi har prøvd igjen og igjen, og diskutert sammen om de problemene. Typisk mye prøving og feiling. Vi er inni mye av problematikken, uten å ha løst alt selvfølgelig."

På samme måte som kildekoordinatorene knytter informantene offshore sin erfaring opp mot handlinger de har utført gjentatte ganger. De setter sin egen erfaring i sammenheng med "alt de har vært med på", at de har lært seg "å takle problemer som går igjen", at de "har slitt mye", og "prøvd igjen og igjen". Videre kommer det også frem at de har utviklet en evne til å "se hva som går igjen", "tolke", og "forstå" andre, og at arbeidet er blitt en "vanesak". Videre hevder en av informantene at etter alt han har vært med på har han "systemet i nevene". Når erfarne utøvere beskriver hvordan de har tilegnet seg erfaring innenfor sitt fagområde, viser de til *handlinger* de har utført gjentatte ganger, enten det er planleggingsarbeid, som "teoretikerne" på land jobber med, eller "skruing" og "mekking" tilknyttet utstyr ombord, som "praktikerne" offshore er satt til å utføre. I tråd med *dagligtalens erfaringsbegrep* slik det ble skissert i kapittel 3, har de tilegnet seg erfaring gjennom hva de har gjort. Som et resultat av gjentatte handlinger har erfaringene nedfelt seg i informantene som ferdigheter, evner, vaner og en form for forståelse for det de driver med.

7.4 Oppsummering

Vi har nå sett at informantenes forståelse av hva en erfaring er deler seg i to karakteristiske retninger. Det ene er *erfaringer* forstått som *verbalspråklige ytringer* nedtegnet i ulike typer dokumentasjon, eller lagringssystem som erfaringsrapporter, handovere, TAG-historikk og selvlagde manualer. Som kontrast til generelle beskrivelser relateres verdien av slike erfaringer til at de springer ut av arbeidsoppgaver de selv har praktisk kjennskap til, at de innholdsmessig og språklig er mer forståelige og systematisk fremstilt, og formulert gjennom et språk de selv er fortrolige med å bruke. I andre sammenhenger knytter informantene en erfaring til noe de sitter igjen med etter å ha utført handlinger gjentatte ganger. Dette "noe" fremstiller de som *evner, vaner, og ferdigheter* avleiret i kroppen.

8 Hva forstår ansatte med erfaringsoverføring?

8.1 Innledning

I det foregående kapitlet kom det frem at informantene definerer en erfaring både som et verbalspråklig uttrykk, og som evner, vaner eller en form for ferdighetsforståelse som sitter i kroppen. I dette kapitlet ønsker jeg å komme nærmere en forståelse av hvordan slike erfaringer kan overføres. Jeg begynner med å beskrive overføringsrelasjoner og -situasjoner slik erfarne utøvere ser det. Jeg har undersøkt overføringsrelasjoner der verbalspråket er artikulasjonsmodi, og hva som hemmer og fremmer erfaringsoverføring i slike situasjoner. Jeg ser også på erfaringsoverføring fra en situasjon til en annen, og når erfaringsoverføring ikke foregår som en målrettet og sekvensiell aktivitet. Deretter går jeg inn i en dialog mellom to erfarne utøvere som opptrer som et radarpar. Her ønsker jeg konkret å se nærmere på hva det vil si å lære fra seg og til seg i overføringssituasjonen. Til slutt går jeg nærmere inn på hva nybegynnere i selskapet sier om erfaringsoverføring, og hva som kjennetegner situasjoner der de har tilegnet seg erfaring fra andre.

8.2 Erfaringsoverføring slik erfarne utøvere ser det

8.2.1 Erfaringsoverføring med verbalspråket som overføringsmodi

På bakgrunn av den foregående beskrivelsen av hva informantene forstår med en erfaring, fremstår en naturlig erfaringsoverføringssituasjon som at noen gjør seg en erfaring, bruker egne ord og uttrykk i beskrivelsen av hva de har gjort, og skriver erfaringene ned i erfaringsrapporter, TAG-historikken, handovere, selvlaget dokumentasjon ol. Kollegaer på andre skift og installasjoner kan slå opp i, lese og bruke disse. På spørsmål om det ikke ville være vanskelig for kollegaer på andre skift og installasjoner å motta, lese, forstå og bruke deres erfaringer, svarte informantene at kollegaene trolig hadde tilstrekkelig drifterfaring. De hevdet også at arbeidet på de forskjellige installasjonene omhandlet det samme. En mekaniker formulerte seg slik;

"Mange har lang driftserfaring, og jeg er sikker på at de problemene vi løser, er de samme på andre plattformer, som de sliter med. Da tror jeg heller at folk er nærtagne, og har den holdninga at "du skal ikke tro du kan noe, for vi veit vi og". Det kan hende. Jeg vet at noen er redd for at andre er bedre enn dem. Hvis de ikke gidder å lese det vi har funnet ut, er det som å straffe seg sjøl. Egentlig tror jeg selskapet burde satse på at vi har mer kontakt med de på andre plattformer. Det er jo vi her ute som vet hva som er bra og dårlig. Vi forholder oss til utstyret her. Ser vi noe vi har dårlig erfaring med, er det viktig at andre får vite det, så de ikke bare sender ut noe drit fra land, som andre bare må ta til takke med og slite seg ut på. Derfor er erfaringsoverføring mellom oss ute viktig. Jeg sprer erfaringene mine til de som vil ha dem. Da er det den boka jeg snakket om.

Videre viste de til sin egen drifterfaring på spørsmål om hva som satt dem i stand til å motta, lese, forstå eller bruke andres erfaringer effektivt i egen arbeidssituasjon. To mekanikere og en prosessstekniker og senioringeniør fra Brønn formulerte dette slik:

"TAG-historikken samler informasjon vi trenger. Med sunn fornuft forstår du hva som står på den skjermen. Hos oss sitter erfaringene i fingrene, så du har det inne kan du si. Det kan stå ting du må huske på selvfolgelig, så det er greit"

"Det tar lang tid å få erfaring, og det er vel erfaring som gjør at jeg kan bruke dokumentasjonen effektivt. Som ny vet jeg ikke om noen ville forstå og bruke manualene. De er greie, med tegninger, deleliste og sånn forskjellig, men vi som har erfaring kan jo tenke oss til hva som kan være feil, fordi vi har gjort det mange ganger før. Vi vet hva vi skal lete etter, se etter både fysisk og i manualene."

"Vi stiller ikke nybada hver morgen. Mye er rutinejobb, og du har den tyngden som trengs for å gå løs på de tingene. Du kommer langt med sunt bondevett, og ikke gjøre for mye ut av det, og kludre det til. Du må lære deg å sile vekk det ubrukelige, for i dokumentasjonen fra leverandøren er det mye hummer og kanari. Men jeg leser det andre har notert, og du ser hva du skal legge merke til. Du blir vant til å gjøre ting på din måte slik du pleier å gjøre det. Men det kan hjelpe å lese, snakke med andre og merke deg spesielle ting. Men ofte gjør vi det samme, og etter hvert vet vi hva vi skal se etter. Står du fast snakker vi sammen om det, og finner ut av det."

I disse sitatene viser informantene til sin tidligere praktiske omgang med utstyr, anlegg og system når de beskriver hvorfor de ikke opplever noen problemer med å motta, lese, tolke, forstå eller bruke andres nedskrevne erfaringer inn mot egen arbeidssituasjon. De hevder at "erfaringene sitter i fingrene", at de ikke "stiller nybada hver morgen", har den nødvendige "tyngden", "gjør ting (...) slik de pleier" osv. Det er dette som setter dem i stand til å "sile vekk det ubrukelige", samtidig som de vet hva de skal "lete etter, se etter" både på selve utstyret og i manualene Ved at de selv har utført samme eller liknende arbeidsoppgaver som andres nedskrevne erfaringer refererer til, innehar informantene hva som i kapittel 3

ble karakterisert som *realkompetanse*, eller *erfaring i første person*, med det de nedskrevne erfaringene de mottar omhandler.

8.2.2 Erfaringer som vanskelig lar seg artikulere verbalspråklig

Når informantene uttrykte seg om eventuelle barrierer mot erfaringsoverføring når artikulasjons- og overføringsmodus er verbalspråket, knyttet noen det til at det finnes erfaringer som vanskelig lar seg artikulere verbalspråklig.

8.2.2.1 Erfaringer knyttet til situasjonsbestemmelse

Selv om svært få av de erfarne utøverne syntes det var vanskelig å forstå andres nedskrevne erfaringer, eller skrive ned egne, kommer det frem at det finnes erfaringer som kanskje ikke lar seg artikulere verbalspråklig på en uttømmende måte. En senioringeniør fra Brønn eksemplifiserte dette i forbindelse med å *bedømme* hvor langt ned han skulle trekke en brønn. Han formulerte seg slik;

"Nå sitter jeg med et program andre har skrevet. Lurer jeg på noe ringer jeg til land, og snakker med de som har skrevet det slik at jeg får vite om dens bakgrunn. Her er det ting som er løst formulert, slik som...Vi skal perforere, skyte hull og renske opp brønnen. Det står ingen ting om hvor langt vi skal trekke. Trekker vi for langt, vi trekker brønnen etterpå, trekker vi den for langt ned kan vi få sannproduksjon. Trekker vi for hardt kan den ryke...eller sette seg fast. Det er mange sensitive faktorer. Dette er eksempler på ting som ikke sto der, som det er vanskelig å få et skikkelig svar på. Det må vi ta der og da, og være på vakt. Beslutningen gjøres ut fra det vi ser i situasjonen (...) Erfaringer finnes i programmene, men det er viktig at vi selv drar med oss erfaringene videre, og bygger på det vi lærer. Jeg har selv lært etter å ha gjort mye, og det er den erfaringen jeg bruker. På det personlige plan fyller du deg opp med erfaringer, gode og dårlige, de sitter inni deg selv, og de tar du med deg neste gang i det du skal gjøre her ute."

Senioringeniøren hevder at beskrivelsene som omhandler hvor langt og hardt han skal trekke brønnen er "løst formulert" i programmet, og at dette er problemstillinger det er "vanskelig å få skikkelig svar på". Underforstått kan det synes som om slike erfaringer strekker seg utover hva som kan fanges inn verbalspråklig, eller gis en generell beskrivelse av. Når han likevel ikke synes det er vanskelig å foreta en bedømmelse av denne situasjonen setter han det i sammenheng med at han "har vært med på dette før", og at erfaringer han har ervervet seg om perforering "sitter inni" han selv. På et mer generelt nivå hevder han at det er slike erfaringer han drar med seg og bruker fra situasjon til

situasjon, og bygger videre på. Situasjonsbedømmelse er således et eksempel på en form for erfaring det kan være vanskelig å gi uttømmende beskrivelser av.

8.2.2.2 Erfaringer knyttet til evnen til å vite hvordan, se konsekvenser og foreta valg

En prosesstekniker skilte meget eksplisitt mellom dokumentasjon dvs. teoretiske beskrivelser på den ene siden, og "intuisjon, gammel erfaring og å vite åssen noe fungerer" på den andre. Han formulerte dette slik:

"Jeg har aldri vært vant til å jobbe etter dokumentasjon, og du vet 'du lærer ikke en gammel hest å ri' holdt jeg på å si. Mye går på intuisjon og gammel erfaring...å vite åssen ting fungerer da. Det er jo noe som heter at 'det er 101 måter å flå en død katt på'. Selvfølgelig finnes det oppskrevet i en bok. Jeg har aldri klart å skrive i en bok. Jeg må ha det i hue. For vi som har jobbet med dette til daglig kjenner systemene fra grunnen av, og vi vet stort sett konsekvensene av hva som kan skje hvis vi ikke utfører jobben vår på korrekt måte (...)"

Ut fra dette sitatet kan det synes som om prosessteknikeren mener at evnen til "å vite åssen noe fungerer", forestille seg "konsekvenser av hva som kan skje", og valg blant ulike prosedyrer jfr "101 måter å flå en død katt på", strekker seg utover hva som kan fanges inn verbalspråklig. I stedet relaterer han det til at han er øvet og opptrent i å utføre arbeidsoppgaver mer eller mindre daglig siden han begynte i jobben. Denne forståelsen stemmer også overens med lederne offshore og kildekoordinatorene når de beskriver hva som setter dem i stand til å bruke kravprosedyrene effektivt, jfr kap 6, 2.2. Som allerede nevnt satt de dette i sammenheng med praktisk kjennskap til underliggende dokument, arbeidsprosessene kravprosedyrene refererte til, og særegne trekk ved plattformene de jobbet mot. Evnen til å vite hvordan en arbeidsoppgave skal utføres, se konsekvenser og foreta valg blant ulike handlingsalternativ fremstilles her som eksempler på erfaringer det kan være vanskelig å gi en kompetent beskrivelse av. I følge prosessteknikeren skjer tilegnelse av slike erfaringer gjennom handlinger i det daglige.

8.2.2.3 Erfaringer knyttet til farger og lyder

Ut fra mine observasjoner kommer det ikke frem at informantene opplever det som vanskelig å artikulere *farger og lyder* verbalspråklig. Det er likevel verdt å merke seg at når informantene uttaler seg om hvordan slike erfaringer tilegnes og overføres, viser de til

betydningen av fysisk tilstedeværelse og bruk av sansene. En prosesstekniker fortalte meg at han hadde et stalltips i forbindelse med produsertvannanlegget; "jo hvitere skum, desto renere vann". To mekanikere fremla eksempler på lyder som "surklelyder" og "tikking". På spørsmål om hvordan slike erfaringer kunne overføres svarte en prosesstekniker og mekaniker slik;

"Jeg som har jobba med anlegget har lært meg at det blir hvitt, eller er hvitt nok hvis jeg gjør sånn og sånn. Det kommer av erfaringen det. Alt er relativt, men etter hvert ser du hva som er hvitt nok. *Men hvordan kan slike erfaringer overføres?* Det er jo det at vi kan gå ut i anlegget her og vise hverandre hva vi mener hvis det er nødvendig."

"Da vi var nede i støyområde gav jeg deg verktøyet så du fikk skru sjøl. Du så hva jeg gjorde og kopierte meg. *Ja, det var spennende. Men jeg tenkte mer på at det kanskje er noen erfaringer som er vanskelige å overføre, selv om man ikke er i støyområdet. Du snakket i sta om surklelyder...* Jeg vet ikke helt om jeg får tak i hva du mener, men jeg kan ta med kollegaer inn på verkstedet her hvis de ikke skjønner hva jeg mener. Så kan de høre med egne ører at surklinga lyder som en forkjøla snørrunge. Så skriver du inn på skjermen da hva du tror det kan være."

Prosessteknikeren peker på at han selv har tilegnet seg erfaring om hva som er hvitt nok gjennom handlinger knyttet til anlegget. Videre påpeker han at overføringen av slike erfaringer kan skje ved at man *viser* hverandre hva man mener med hvitt, eller at man må "gjøre sånn og sånn" for at vannet skal bli "hvitt nok". Underforstått kan mottakeren både *se* hva som menes med hvitt, og hvordan kollegaen utøver handlinger med anlegget for at vannet skal bli hvitt. Mekanikeren hevder at han tar med seg kollegaer inn på verkstedet, slik at de selv kan bruke sansene og *høre* surklelyden med egne ører. Hvis andre skal gjøre slike erfaringer om til sitt, eller forstå hva som eventuelt er "hvitt nok", eller menes med "surkling", må han/ hun trolig være i direktekontakt med anlegget eller utstyret. Mottakeren må selv opparbeide seg erfaring i første person med hva som er mer, eller mindre hvitt, eller surklele i forbindelse med nettopp dette anlegget eller utstyret.

8.3 Hvordan kan erfaringer som vanskelig lar seg artikulere verbalspråklig overføres?

En prosesstekniker opplevde at erfaringer som vanskelig lot seg artikulere verbalspråklig var lettere å formidle til kollegaer internt på skiftet. Han uttrykte det slik;

"Det er et problem å dokumentere ovenfor andre hva du opplever. Det er nesten en følelse du sitter inne med og du kan ikke alltid beskrive det. Du bare vet det. Jeg vil påstå at jeg bruker intuisjonen og den er lettere å formidle til andre folk du kjenner. De ser ting likt som meg og vi snakker samme språk. Vi blir mer og mer samkjørt. Det å gå skift sammenlikner jeg med familieforhold fordi vi kommer så veldig nær hverandre. Vi har hatt fremdrift i å jobbe i lag. Vi diskuterer oss gjennom og frem til løsningen på problemet, og så prøver vi ut om det fungerer."

I dette sitatet kommer det frem at det finnes erfaringer det er vanskelig å formulere verbalspråklig, og overføre til andre, men at slike erfaringer likevel kan overføres, men da til kollegaer som "ser likt" og "snakker samme språk". Dette henger trolig sammen med at kollegaer, som jobber tett sammen og er "samkjørt", tilegner seg mer eller mindre like førstepersonserfaringer med anlegget, og bruker begreper fra felles utviklet språkspill. Om erfaringer ikke kan artikuleres verbalspråklig på en uttømmende måte, har de selv "kjent på kroppen"- erfaringer med flere av forholdene ved anlegget som kollegaene forsøker å uttrykke seg om. Gjennom diskusjoner kan de bruke språket som hint, og sette hverandre på sporet av hva erfaringen omhandler. Informanten hevder på slutten av sitatet at de både diskuterer seg frem til løsninger, og prøver ut om det de finner frem til fungerer.

En annen prosesstekniker fortalte at selv om han og kollegaene "av og til kanskje tok litt lett på nedskrivningen av erfaringer", foregikk erfaringsoverføringen dem imellom på andre måter. Både "underveis mens vi har holdt på ute", og "muntlig og suksessivt" mens de er i direkte tilknytning til anlegget og utfører arbeidsoppgaver. Dette hadde han spesielt lagt merke til i forbindelse med arbeidsoppgaver tilknyttet produsertvannanlegget ombord. Anlegget har vært av en slik natur at han og kollegaene har foretatt ulike justeringer uten at svaret har gitt seg selv. De har ikke på en enhetlig måte kunnet peke på hvorfor endringer et sted, fører til f eks justering av settpunkt andre steder. Prosessteknikeren hevdet at de ofte bare hadde en "feeling" med hva de måtte gjøre for at anlegget skulle fungere tilfredsstillende, og at slike erfaringer var diffuse, i betydning knyttet til et uklart årsak-/virkningsforhold. Siden ansatte i slike situasjoner manglet konkrete fakta å vise til, og at mange av erfaringene er basert på en "feeling" har arbeidet med å dokumentere det de har gjort vært vanskelig. Derfor har ikke erfaringsoverføringen kunnet skje utelukkende gjennom verbalspråklig formidling. Han formulerte dette slik;

"Det er så mye vi har lært om anlegget. Mange av erfaringene har vi lært av hverandre underveis mens vi har holdt på ute. Vi har jobbet mye sammen, og overført erfaringer muntlig og suksessivt, diskutert med hverandre, uten at jeg kan peke på hvordan. Mye går etter hvert på "feelingen", og du skjønner hvordan det fungerer. Men det har ikke vært så lett å skrive ned fordi vi ikke helt vet hvorfor endringer et sted, fører til endringer et annet. Det er liksom for diffust. Av og til tar vi kanskje litt lett på nedskrivningen av erfaringer. Men mye av overføringen foregår muntlig, mer enn skriftlig. Du kan få beskjed om å gjøre "det" og det", men hvorfor vi gjør akkurat det, og hvilken innvirkning det har på andre ting, altså alt det kan du ikke få ned i en prosedyre. Det er for mange detaljer. Så vi har ikke overført så mye skriftlig som vi burde, og mye kan kanskje forsvinne. Men det beste blir som regel hengende igjen. Jeg så det særlig på Produsertvannanlegget hvor vi har jobbet utrolig mye, så er mye av erfaringene blitt hengende igjen. De inngår i rutinene. Det er ikke noe skriftlig. Jeg har i alle fall ikke brukt noe skriftlig for å overføre."

Av sitatet kommer det frem at erfaringsoverføring foregår i situasjoner hvor de kan *vis*e hverandre hva de gjør, eller hva erfaringene omhandler, samtidig som de formulerer seg muntlig. Informanten hevder også at etter å ha jobbet "utrolig mye" med produsertvannanlegget, har visse erfaringer nedfelt seg i *rutinene*. Selv om erfaringene ikke står nedskrevet, overføres de således mellom ansatte i praksissituasjoner, gjennom gjentakende arbeid med anlegget. På denne måten blir viktige erfaringer overført gjennom handling, og lagret i rutinene. Ved å utføre rutinene, tilegnes og overføres erfaringer mellom kollegaene. I sitatet setter informanten også opp en kontrast mellom disse rutinene, og nedskrevne erfaringer. Han hevder at det ikke er mulig å omsette erfaringene fra handling til prosedyre. Rutinene derimot lagrer erfaringer enten de kan artikuleres verbalspråklig eller ikke.

8.4 Erfaringer fra en situasjon til en annen

I flere situasjoner hvor informantene på Gullfaks C uttrykte seg om bruk av erfaringer fra samme eller liknende situasjoner, kommer det frem at de evner å se nåtidig situasjon som delvis sammenfallende med og delvis forskjellig fra tidligere situasjoner. Det foregår derfor ikke alltid en direkte overføring av erfaringer fra en situasjon til en annen, i betydning av at man gjør akkurat det samme. En rutinert og dreven mekaniker uttrykte seg slik om hvordan han brukte tidligere erfaringer i nåtidige situasjoner.

"Da er det å gå tilbake å tenke, hva gjorde vi sist? Spørre de som har vært borti problematikken. Se på historikken på PC'n og bruker erfaringene der, gå på dokumentsenteret og lese. Filosofere litt alene. Jeg har holdt på med en drøss av ventiler. Selv om jeg stadig kommer borti nye problemer tenker jeg, "det der har jeg fankern meg vært borti før", "hvordan var det den og den gangen?", "hva gjorde jeg da?", eller "den der skal jeg jaggu meg ikke gi meg på", "dette var en ny nøtt å knekke", og da foregår det en viss aktivitet oppi her (hodet). Selv om nær sagt, det finnes ingen grenser, verken for problemer eller løsninger. Det har noe å gjøre med innstillingen. Folk spør om jeg ikke blir lei alle ventilene, men det er finurlig. Du kan ha like ventiler som står på samme system. Den ene åpner og lukker seg som den skal, og står like fint. Den andre kan det være bare problemer med. Å gå inn i den problematikken der, stiller krav til at jeg bruker det lille jeg har oppi toppen (..) Selv om det er mang en gjenganger her, som vi kjenner ut og inn, er det mye ved disse ventilene det ikke alltid er lett å bli klok på. Ingen ventiler er helt like. Men mye er likt, og mye står forklart i papirene fra leverandøren. Men du må hele tiden bruke det du har lært, på en ny måte du kanskje ikke har tenkt på. Det kan jeg skrive under på."

Mekanikeren sier her at han både spør kollegaer, og leser i TAG-historikken og papirene fra leverandøren, for å få oversikt over erfaringer fra tidligere problemsituasjoner. Med begreper lånt fra kapittel 3, kan det synes som disse erfaringene, fungerer som *eksempler*, eller *sammenlikningsobjekt*, han bruker inn mot nye problemsituasjoner. Etter gjentatte ganger å ha utført arbeidsoppgaver med ventiler, prøvet og feilet har han tilegnet seg en ferdighetsforståelse som setter ham i stand til å anvende løsningsforslag/ erfaringer fra tidligere problemsituasjoner, trekke ut det som er unikt og særegent, og tilpasse det til nåtidig situasjon og problemet han står overfor. Som det kommer frem av sitatet hevder han at "du må hele tiden bruke det du har lært, på en ny måte du kanskje ikke har tenkt på". I kapittel 3 kom det frem at en slik form for tilpasning av tidligere erfaringer, kan kalles *modellering*.

8.5 Erfaringer ad omveier

I forbindelse med uttalelser fra informantene offshore, opptrer uttrykket "prøving og feiling" meget ofte i sammenhenger hvor de beskriver hvordan de erverver seg erfaringer i det daglige arbeidet. Det kommer også frem at ervervelse av slike erfaringer ofte skjer ad omveier, mens de er fokusert på å løse andre problemer. En prosessstekniker uttrykte seg slik i forbindelse arbeidet knyttet til Produsertvannanlegget.

"Jeg stolte på meg selv og min egen erfaring. Jeg jobbet slik jeg var vant til å jobbe, og løste problemer gjennom prøving og feiling, samt anvendte grunnleggende fysikk- og kjemikunnskaper. Derfor er det viktig med yrkesstolthet, og holde på følelsen at du får ting til å fungere, samt ha mage til å tåle nederlag. Tenk for salige Einstein! Tenk hvis han hadde fått likningene sine til å gå opp med en gang! Han fant jo mye ved siden av og, mens han satt og regnet ut. Hvis vi skulle brukt manualer hadde vi ikke fått det til. Det står kort og godt ingen ting i de manualene vi hadde. Det ble heller mer prøving og feiling. "OK, dette var ikke vellykket". Så prøvde vi ut noe nytt. Så fikk vi a-ha opplevelser underveis. Feks å kutte emulsjonsoppløser på oljetøyet. Det var et ledd i utviklingen som kom på siden. Ett eller annet sted måtte det være feil, og den feilen var knyttet til emulsjonsoppløser på oljetøyet. Vi gjorde det og så gikk det bra. På dette har vi spart et par millioner på kjemikalieforbruket."

For å tydeliggjøre hvordan de har løst problemer og ervervet seg erfaringer i tilknytning til produsertvannanlegget, trekker prosesssteknikeren her en parallell til Einstein og hvordan han gjorde viktige oppdagelser "ved siden av" likningene han i utgangspunktet forsøkte å regne ut. Selv løste prosesssteknikeren problemet med kjemikalieforbruket "ved siden av", mens han var fokusert på andre problemstillinger. Det er derfor viktig å være oppmerksom på at generering av erfaringer skjer i situasjoner hvor man ikke nødvendigvis har et målrettet fokus mot det man ønsker å erverve seg erfaring om. Samtidig som generering av erfaring ikke skjer rettlinjert og sekvensielt, som ofte preger fremgangsmåter skissert i tradisjonell leverandørdokumentasjon. Som vi så i kapittel 3, kan en slik tilegnelse av erfaring kalles *amfibisk læring*. Man evner å glemme seg selv, - intensjonen i læringssituasjonen tar en omvei (*intentio obliqua*) -, for å fullføre den hensikt som ligger i det man skal lære.

8.6 Erfaringsoverføring mellom erfarne utøvere (internt på skiftet)

Generelt hevdet flere av de erfarne utøverne at de syntes det var vanskelig å konkretisere hvordan erfaringsoverføring mellom dem selv og kollegaene foregikk. Dette ble forklart ut fra at de ofte jobbet tett sammen, og at overføringen av erfaringer mellom kollegaer gled inn i hverandre underveis i arbeidet. Mange kunne derfor ikke redegjøre for hva som kjennetegnet overføringen, eller når de selv og andre hadde lært hva og hvordan. Dette fordi det å tilegne seg erfaring fra andre "liksom sniker seg innpå for hvert stykke arbeid vi gjør, hver dag, året gjennom" som en rutinert og dreven mekaniker uttrykte det. Han formulerte seg slik:

Erfaringsoverføring, eh. jeg vet ikke...Erfaringen sniker seg liksom innpå for hvert stykke arbeid vi gjør hver dag, året gjennom. Men jeg tror det skjer mye erfaringsoverføring mellom oss. Vi er kanskje ikke flinke nok til å være klar over det, slik at vi sier det ofte nok til hverandre. Vi er kanskje så erfarne at vi vet hva vi skal gjøre, eller når vi jobber sammen så gjør jeg mitt og makkeren sitt. Så lærer vi av hverandre nesten automatisk. Du plukker opp litt her og der, og vi bygger på hverandre. Kanskje vi tar det som en selvfølge, for vi vet hva vi skal gjøre og hva vi forventer av hverandre. Men vi synes det er gøy når noe oppstår. At vi får brynt oss. Da kan vi stille oss opp langs benken og gruble. Jeg kan ikke si annet om erfaringsoverføring da enn at vi snakker mye, finner frem tegninger... noen sier litt, andre litt og det er liksom flere som kommer frem til hva vi må gjøre. Da blir det runder med prøving og feiling. Vi bruker hverandres erfaringer da."

Implisitt i dette sitatet ligger det likevel en forståelse av at erfaringsoverføring skjer gjennom å utføre arbeidsoppgaver i samspill med andre. Mekanikeren hevder at tilegnelse og overføring av erfaringer mellom han selv og kollegaen skjer mer eller mindre "automatisk". Han har et pragmatisk forhold til andres erfaringer i betydning av at han "plukker opp litt her og der". Underforstått innebærer det at han evner å skille det vesentlige fra det uvesentlige i en overføringssituasjon, uten at dette drives frem som en bevisst analytisk prosess. Det er derfor viktig å være oppmerksom på at erfaringsoverføring ikke alltid fremstår som noe ansatte har et målrettet, bevisst eller aktivt forhold til, men noe som oppstår naturlig når man utfører arbeidsoppgaver tett sammen med andre i det daglige arbeidet.

Videre understreket enkelte at evnen til å overføre og motta erfaringer var sterkt personavhengig. Noen var verbale, flinke til å trekke paralleller, gi eksempler, tegne og forklare. Andre var ordknappe og viste gjennom handling hva de gjorde, mens andre kikket og fikk prøvd seg. Uansett artikulasjons- og overføringsmodi, påpekte de ivrigste og meget erfarne fagfolkene at personlige egenskaper som nysgjerrighet, sug etter mer kunnskap og ydmykhet for både faget og eget kunnskapsnivå var viktig. I denne sammenheng ble innstillingen til arbeidet som at man aldri ville være utlært, fremsatt som viktig drivkraft for erfaringsoverføring. En mekaniker uttrykte seg slik

"Jeg kommer ikke på noen eksempler når noen kommer med noen glupe ideer, og hva som akkurat skjer da for det glir i hverandre sånn hele veien mellom oss. Og feks. NN ble med meg over fra Gullfaks A, og vi har jobba tett sammen siden da, på avdelinga her også. Det viktigste er å ha den innstillingen at du aldri er ferdig utlært, og at du lærer så lenge du lever, så er det enklere å ta ting og gjøre ting. Men tror du at du er verdensmester og at ingen har noe å lære deg, da har du kommet på feil spor. Det viktige er at vi har jobba sammen noen år nå og begynt å bli knadd sammen. Vi stoler på hverandres erfaring som kan være synlig eller usynlig. Det kan sitte mye inni en stille person, som kanskje blir overkjørt av oss som baner vei og bruker kjeften. Vi er forskjellig og overfører erfaringer forskjellig. Noen er stille og viser oss det han blir spurt om, vi andre kan være høylytte og skravle i vei, tenke høyt eller ... Men vi har jo lært å kjenne hverandre, og det er mange måter å spørre på, og mange måter å få svar på. Det der tror jeg er personavhengig."

Ved å sette seg selv inn i rollen som en som ønsker å lære og ta del i andres erfaring, genereres positive følelser som igjen virker inn på trygghet til å kunne prøve og feile, stille spørsmål, få en følelse av mestring, øke motivasjonen og skape rom for andres ønske om å lære bort. Den største "trusselen" mot dette var opplevelser knyttet til arbeids- og tidspress, mer enn andres ønske om å lære fra eller til seg. Et annet dilemma var sprik mellom hva ansatte ønsket å lære, som f.eks. å perfektionere seg på dreiebenken ol, og organisasjonens manglende behov for denne type spisskompetanse. Uansett opplevde enkelte det som viktig å sette av tid til denne type "rollespill" for at overføring av erfaringer og læring skulle komme i stand. Et eksempel på et slikt "rollespill" kom frem i en samtale jeg hadde med to mekanikere. Den ene var ekspert på ventiler, og kunne mye om det som omhandlet det tekniske inni ventilene. Den andre kunne mye på maskinsiden, som dreining, fresing og sveising. Den sistnevnte klassifiserte seg selv som "læregutt" i forhold til kollegaen som han betraktet som "en mester på området". Jeg gjengir en dialog mellom disse, som kan stå som et eksempel på hvordan to utøvere med ulikt erfaringsnivå får frem det beste i hverandre. Samtidig er det et eksempel på hvordan en overføringsrelasjon oppleves som lærerik, både for "læregutten" som har behov for å lære, og "mesteren" som lærer fra seg.

"Læregutten; Vi har jobbet mye sammen i 2 år med ventiler. Han har jobbet lengre, og kan det meste. Jeg går ved siden av og gjør mine ting. Det viktigste er at vi har et forhold hvor det ikke er vanskelig å spørre. Jeg lærer noe nytt hele tiden. Vi har god kjemi og trives sammen. Hvis du overfører det til arbeidet ute i feltet, som støyområdene, trenger vi ikke kommunisere noe særlig fordi vi vet hva som vil skje. Når han gjør sitt, så gjør jeg mitt og arbeidet flyter sammen. Trenger vi å diskutere, trekker vi oss ut av støyområdet, diskuterer og går inn igjen. Vi jobber også godt sammen fordi jeg kan mye på maskinsiden. Dreining, fresing, sveising og alt det der på utsiden, så har han alt det tekniske inni ventilene.

Mesteren; Da du begynte var du flink til å se på hvilken måte arbeidet ble gjort på. Du brøytet deg ikke frem, men innså at her var det noe du måtte lære, som du kanskje ikke hadde vært borti før. Du kan jo se på samme måte som jeg ble opplært. Før hadde jeg jobbet fra '72 på land. Da tok jeg fagbrevet. Jeg hadde en kjempekar av en leder. Han syntes det var litt urettferdig at han hentet meg hver gang det var snakk om jobb, "De andre som sitter på benken og drikker kaffe, det er mange år siden de tok fagbrev. Derfor kan det virke urettferdig at jeg henter deg hele tida." sa han. Det har jeg hatt mange ganger igjen for, fordi da jeg gikk opp til fagbrev var det ikke noe problem, for jeg hadde fått den selvtilliten jeg trengte. Han viste meg arbeidet og jeg gikk i beina på han. Så når folk spør meg forteller jeg det jeg vet, og litt om hvordan de kan gjøre det. Er det noen som skal lære, er det viktig at de får prøvd seg litt etter litt, for det var sånn jeg lærte.

Læregutten; Jeg må si det at jeg aldri har følt at jeg ikke får slippe til når vi jobber. Det går som hånd i hanske. Det har heller aldri vært noe problem at jeg har stått på sidelinja og følt at jeg har vært læregutt.

Mesteren; Det viktigste er at han skal føle seg trygg. Hvis jeg hadde sagt at "pass deg litt nå. Nå skal jeg vise deg hvordan du skal gjøre det", og etterpå stått og vaktet som en vakthund. Det er dårlig måte å lære opp folk på. I stedet sier jeg "nå kan du skru, så ser vi etterpå hvordan vi skal gjøre det videre." Hele tiden bygge opp kunnskapen hos han. Skal du lære må du ta det rolig til å begynne med. Men vi lærer av hver andre her. Den som har mest erfaring her og lengst praksis på ventiler, så er det i utgangspunktet meg. Jeg synes bare det er moro hvis en plutselig sier, "Hei, se her litt! Ville det ikke vært lønnsomt å gjøre slik og ikke sånn". "Jo visst faen er det det! Det har jeg aldri tenkt på." Du må være åpen for at det er nye måter å gjøre ting på, enn at jeg skulle ha sagt "Hør nå her gutten min. Du er bare læregutt. Det her har jeg drevet på med i X antall år så kom ikke her." Men jeg som har jobbet med ventiler i 10 - 15 år, så er det ikke noe problem for meg å si at "den lure ideen der kan vi bruke".

Læregutten; Jeg føler meg trygg nå, og kan gi skikkelige svar når folk spør, også de gangene jeg er alene. Etter å ha jobbet i 2 år med ventiler har jeg bedre bakkekontakt, enn mange på land som har jobbet med dette i 10 år. Det kommer av at jeg har interessen, jeg er engasjert. Derfor er det lettere å lære nye måter å se et problem på. Det har vært en kolossal nivåhøyning på meg når det gjelder ventiler og pumper. Det har jeg lært av folk som er veldig interessert i å lære fra seg. Jeg har kommet inn i himmelriket når det gjelder å få skru. Jeg har hele tiden følt meg trygg på de jeg lærer av, også fordi de er flinke til å lære bort og har lang erfaring.

Mesteren; Du er ikke helt grønn lengre. Det er ting du gjør, og de ideene dine har ofte hjulpet meg. Det er det som er moro at jeg gjør mitt og han sitt, og at det flyter i hverandre. At vi kan få til ting sammen. Alle kan ikke gjøre alt, selv om vi skulle tro at det er det selskapet vil. Det med flerfaglighet, som er det nye nå, sammen med rasjonaliseringene. Du kan ikke gape over alt, men du må få tid til å utvikle deg på noe, og så bevege det utover det etter hvert. Men det med ventiler er jo en vitenskap i seg selv, bare det."

Som det kommer frem av sitatutdraget presenterer utøverne seg på en måte som et radarpar. Begge får frem det viktigste hos hverandre. Mekanikeren, med erfaring fra maskindelen, er ny på et spesialområde og opptrer som en læregutt. Nybegynneren inngår i et "rollespill" *sammen med* en erfaren ventilekspert. Begge bekrefter og legitimerer hverandres roller som henholdsvis "læregutt"; en som trenger å lære og ta del i den erfarne ventilekspertens erfaringer, og "mesteren", den erfarne ventileksperten som på sin side

veileder, legger til rette arbeidsoppgaver og derigjennom prøver å involvere læregutten i sine erfaringer. Samtidig er han åpen for læreguttens ideer. Han trer selv inn i rollen som en som har behov for å lære ved å stille spørsmål til læregutten. Læregutten på sin side både svarer på disse, og stiller selv nye spørsmål. Rolleavklaringen gir også relasjonen preg av trygghet for begge parter. Mesteren har gode erfaringer med hvordan en slik mester/ svenn relasjon virker inn på læreguttens innlæring av ferdigheter, og kopierer på mange måter sin læremester fra 1972. Læregutten føler at han kan stille spørsmål og slippe til på tross av lavere kunnskapsnivå. Han befinner seg i periferien av et fagområde han gradvis bygger opp kunnskap om. Mesteren hjelper til med denne oppbyggingen ved å la læregutten få prøve seg på passende arbeidsoppgaver "litt etter litt" i konkrete praksissituasjoner, og ved å være med på diskusjonen av handlingen i etterkant. På denne måten får læregutten kontinuerlig respons på egne handlinger og mulige tolkninger, og språket erfaringen formuleres gjennom. Mesteren gjør læregutten delaktig i sitt spesialfelt både gjennom å tilrettelegge arbeidsoppgaver, vise hva han gjør og svare på spørsmål. Læregutten får tilgang til denne kunnskapen ved å prøve seg i konkrete praksissituasjonen, og opparbeide seg egne førstepersonserfaringer med ventiler.

8.7 Erfaringsoverføring slik nybegynnere opplever det

I situasjoner hvor nybegynnerne opplever at de har kunnet motta og tilegne seg erfaringer, er når de utøver handlinger i konkrete problemsituasjoner, sammen med erfarne utøvere. Felles for nybegynnerne jeg intervjuet er at de skiller mellom å sitte og lese om sitt fagområde, og erfaringer tilegnet gjennom handling. En av kildekoordinatorene opplevde seg selv som nybegynner, både i forhold til rollen som kildekoordinator, og ved å være en nyansatt økonom i selskapet. Det positive ved erfaringsoverføringen i hans læringssituasjon, ble knyttet opp mot at han kunne "gå i beina" på sin forgjenger. Han formulerte dette slik;

"Erfaringsoverføring er i alle fall for meg noe annet enn å lese håndbøker, men jeg leste mye i begynnelsen Den første måneden tror jeg at jeg leste noe hver dag, ting som går rundt i systemet, notater ol. Den første dagen lå en så høy bunke, 40 - 50 cm høy, med dokumentasjon på pulten som de ville jeg skulle lese for å danne meg et bilde. Det å sitte sånn og lese, jeg merket at jeg ble utålmodig for jeg måtte jo gjøre noe for å lære noe. De 3 første månedene var det satt opp en lang liste, ukeprogram og alt mulig, men etter hvert ble opplæringen mindre konkret. Jeg må jo si at jeg fikk god...han som hadde min jobb tidligere tilbrakte halve dagen i 14 dager med meg. Det er jo en form for erfaringsoverføring som burde blitt satt i system, for jeg lærte mer av å se hva han gjorde og gjøre ting selv, enn all lesingen..."

I dette sitatet hevder informanten at han lærte både ved å "se" hva forgjengeren gjorde, og ved å utføre arbeidsoppgaver selv, som dokumentasjonen på pulten refererte til. En prosessetekniker påpekte noe av det samme. Det viktigste ved erfaringsoverføringen i hennes læringssituasjon var tilbakemelding fra erfarne utøvere på utførte arbeidsoppgaver, og tilgang til situasjoner hvor anlegg, utstyr eller system "trøbler seg".

"Jeg hang med andre på det som skjedde, leste bøker for å se hva som foregikk, pluss å spørre og grave på de som har vært her lenge. Det er den eneste måten du får erfaring på, å få tilbakemelding på hvordan du gjør ting hvis noe skjer. Jeg lærte mest av å jobbe, få det i hendene. Å sitte og lese at "sånn og sånn er det" fungerer ikke. Du blir tryggere etter hvert som du lærer mer, og hvis du får tid til å sette deg inn i ting. Det er vanskelig her med skiftgang, fordi læringen blir stykkevis, og det tar lengre tid å bli kjent. Men vi sitter og diskuterer, og spør oss i mellom, sånn fagprat. Nå etter 1,5 år begynner jeg å få oversikt. Da jeg begynte var det mye på gang her, og alt var gresk. Folk hadde ikke tid til deg, som å lære bort og det var vanskelig å gjøre ting alene. Det rutinemessige kom jeg fort inn i, men å få oversikt tok litt tid. Jeg var med på oppstarten av Tordis. Det ble til at du følger med, du tråkler rør opp og ned, ventiler her og der og blir kjent. Du lærer også hvis noe går ned, produksjonen stopper og du skal kjøre i gang anlegget. En gang stoppet det opp. Det var en pumpe det hadde vært vedlikehold på, og brytere som ikke traff hverandre, så ble det en liten eksplosjon i bryterskapet. Jeg lærte mer om hvordan du kjører i gang anlegget. Du kan lese om det, og tenke på det, sånn og sånn gjør jeg hvis det og det skjer, men å gjøre det i praksis, da sitter det bedre. Når noe trøbler seg lærer du mer."

Informanten hevder her at hun kom fort inn i "det rutinemessige", mens det å få oversikt tok tid. En boreingeniør, som hadde jobbet offshore ca 5 måneder, pekte også på betydningen av å gjøre seg kjent med rutiner. Hun hadde forberedt seg til lederørsdriving, som var boreoperasjonen hun skulle være med på, ved å lese Boreprogrammet. Sammen med utdannelsen fra NTH, og et års opplæring hevdet hun at hun hadde en vag idé om hva som skulle gjøres. Siden hun manglet praktisk erfaring med arbeidsoppgavene Boreprogrammet refererte til, påpekte hun gjentatte ganger at det var vanskelig å forestille seg hvordan operasjonen skulle utføres. Hun skilte klart mellom hva-viten, representert i boreprogrammet, og hvordan-viten ervervet gjennom handling. Hun beskrev dette skillet slik:

"I Programmet står alt vi skal gjøre, ganske detaljert. Den har alle lest som er med på operasjonen. Jeg er så ny, og skjønner en del for det, men det kan være detaljer jeg ikke forstår. Jeg kan ikke lese meg til hvordan alt skal gjøres i praksis. Jeg bare vet ut fra Programmet hva som skal gjøres. Men det er så mye, en stor operasjon og mange ting jeg ennå ikke har noe forhold til som står i Programmet. Jeg har jo aldri sett det for meg i praksis."

Som nyansatt forsøkte hun derfor å lære seg å gjenkjenne særegne trekk ved arbeidssituasjonen hun befant seg i, tilhørende rutiner og rene fakta. Den generelle kompetansen fra utdannelsen ble også knyttet tettere opp mot krav og forventinger som lå i boreingeniørrollen. Å skrive daglige borerapporter, som inneholder detaljerte fakta som størrelse på borekrone, slamanalyse, resultater fra trykktesting osv er et eksempel på et konkret arbeid hun utførte. Arbeidet gikk derfor ut på å samle inn og forholde seg til tallmateriale, som representerte fragmenter av operasjonen som helhet. I begynnelsen lærte hun seg når hun skulle samle inn informasjon fra andre for å rekke å få det bearbeidet før hun sendte det til land, hvem hun skulle kontakte, hvordan tallene skulle analyseres, hva hun skulle skrive inn i rapportene og hvordan dette kunne gjøres mer effektivt fra dag til dag. På spørsmål om hun skjønnte tenkningen bak tallene og betydningen av analysen tallene inngikk i, hevdet hun at dette var noe hun hadde lært på skolen, som hun hadde en generell forståelse av.

"Jeg har hatt noe av det på skolen. Jeg vet generelt hva som ligger bak og har lært det gjennom utdannelsen, men du må bruke det. Men når jeg har gjort det noen ganger vet jeg mer hva jeg skal se etter og hva jeg skal bruke (regler, beregningsmetoder) for å forstå, analysere og... Det viktigste er at jeg kjenner igjen ting fra dag til dag, at jeg får rapportene fra de på boredekk og får det inn i våre rapporter som sendes til land. Det skal skje innen bestemte tider, sånn som til morgenmøtene, eller på ettermiddagen...så de på land kan rekke (å se) over det. Han NN er jo den som er ansvarlig, men tallene ser jo de på land raskt over. Så stiller de spørsmål hvis de lurer på noe. "

Som det kommer frem av sitatet understreker hun betydningen av å anvende den generelle kunnskapen hun har lært på skolen, og at hun etter gjentatt bruk opparbeider seg en dypere forståelse av hva hun skal se etter, og regler hun kan velge i det konkrete arbeidet hun jobbet med. Videre hevdet hun også at hun prøvde å gjøre seg kjent med boringsspråket, som var "gresk" i begynnelsen. Dette skjedde gjennom å lese og utforske tidligere rapporter, sammenlikne sitt eget arbeid fra dag til dag, og å diskutere med borelederen, som også tok henne med på ulike arbeidsoppgaver. På bakgrunn av dette bygget hun opp en forståelse av begrepene, som boreaktivitetene ble formulert gjennom. Hun understreket

at hvem som helst ikke kunne lese det hun skrev uten å kjenne til kodene i boringsspråket, og at hun selv hadde problemer med noen av forkortelsene. Siden hun selv manglet praktisk erfaring, og øvelse i å anvende ord og uttrykk innenfor "boringsspråket", følte hun behov for å slå opp i tidligere rapporter som mal for hva hun selv skulle skrive. På denne måten styrte de standardiserte rapportene hennes oppmerksomhet mot hva som var relevant å fokusere på. Likevel kan det synes som om det er gjennom dialog med borelederen, og ved at han involverer henne i ulike arbeidsoppgaver at hun tilegner seg forståelse. Denne involveringen bidrar til refleksjon, som sammen med å utføre arbeidsoppgaver setter hennes arbeid inn i en sammenheng hun selv ikke har forutsetning for å lese seg til alene.

"Har man jobbet i mange år og kjenner arbeidet er det lettere å skrive inn i rapportene. Jeg derimot ser på rapporten fra dagen før som et holdepunkt hvis jeg lurer på noe. Vi har mange fakta oppe på borekontoret, i de grå permene. Her ligger det en perm jeg kikker i med noe tilsvarende som jeg holder på med nå. Jeg ser på dem for at jeg skal kunne skrive lettfattelig, og for å skjønne det bedre. Det er mange forkortelser, og det tar tid før du kommer inn i det. Med en gang var dette gresk, men etter at jeg ble vant med å bruke dem så er det enklere. Hvem som helst kan ikke lese det vi skriver uten å kjenne til kodene. Det hender ennå at det er forkortelser jeg lurer på hva betyr. Jeg gjør det slik at jeg kikker i andre rapporter da, og spør borelederen meg om ting jeg skriver, skjønner jeg også mer ved å få direkte spørsmål. Ved spørsmål blir jeg gjort oppmerksom på ting og tvunget til å tenke på ting jeg selv ikke har tenkt på. Så det å få spørsmål kan gjøre at du tenker nytt og forstår mer. Men det kan være forvirrenes og, for jeg ser det ikke for meg. Men jeg spør, og borelederen tar meg med på ting".

Det kan derfor synes som om tidligere rapporter er formålstjenlig når det boreingeniøren skal lære er faktakunnskap innenfor en "objektiv verden", og for at hun skal danne seg et generelt bilde av arbeidet. Først når rapportene hun skriver settes inn i en konkret sammenheng underveis og i etterkant av operasjonen, og ved at hun selv har vært med i situasjoner hvor faktakunnskapen "operasjonaliseres", utvider hun sin egen forståelse og bygger gradvis opp egne forestillinger og erfaringer med arbeidet.

"Jeg blir lei av å slå opp. Jeg plages, men jeg må gjøre det. Når man er ny, er man usikker på mye som er skjedd i løpet av dagen. Jeg bruker mye dokumentasjon for å beskrive hva vi har gjort. Jeg går tilbake også og ser hva som egentlig skjedde. Etterpå brukes rapportene for å sette opp kurver på tid du har brukt. Neste gang tar man et utvalg brønner og kan regne ut omtrent hvor lang tid man må regne med å bruke på en boreoperasjon. Sånne ting gjør at det blir mening i alt skrivearbeidet. Resultatet for meg som er ny er at jeg får større oversikt over arbeidet her og hvordan det kan gjøres nestegang. Jeg er liksom med på en del av det gjennom å skrive disse rapportene og se hvordan det ender i praksis."

Senioringeniøren fra Brønn jfr over beskrev opplæringssituasjonen til nybegynnere på tilsvarende måte. Han hadde tatt med seg en junior (nyutdannet ingeniør) offshore. Han var meget opptatt av at junioren skulle lære seg "forståelsen bak" terminologien, som aktivitetene i brønn ble formulert gjennom. For at junioren skulle tilegne seg en kompetent forståelse av ord som f eks "snubbing", "wiereline" og "perforering", påpekte han at junioren måtte utføre handlinger som disse ordene refererte til innenfor brønnaktivitetene på installasjonen. Junioren måtte således sosialiseres inn i brønnspråkspillet. Han formulerte dette slik:

"Når noe nedskrives kan det være vanskelig for nestemann å lese det hvis han er junior, fordi han ikke alltid har noen utdanning for det han holder på med. Ingen lærer opp i snubbing, wiereline, perforering ol innenfor det skoleverket vi har i dag. Når vi har en ung ingeniør som kommer ut, vil han måtte lære det vi gjør her ute. Han vil aldri komme alene, men sammen med en senior som har i oppgave å drive opplæring. Det er det som er fint at nye kan være med ut og spørre. Han er med fra punkt til punkt, lærer terminologien og forståelsen bak, hvorfor vi gjør det vi gjør her osv. Slik som hvor langt vi skal trekke (en brønn) kan være et problem for en ung junior å forstå, når han mangler erfaring og forståelsen bak. Når han har vært med på det vi gjør, slik som nå, vil han få mer trygghet. På helikopteret hjem, eller når han sitter på kontoret sitt vet han litt mer om aktivitetene ute. Neste gang er det andre ting vi gjør, en ny brønn, nytt program, kanskje nye mennesker og problemstillinger. Så den eneste måten å få erfaring på, er å være med ut og gjøre det vi gjør her ute."

På bakgrunn av dette sitatet kan det synes som senioringeniøren mener at ordene "snubbing", "wiereline", "perforering", så vel som beskrivelsen av "å trekke en brønn", hviler mot en "forståelse bak", og at denne bakenforliggende forståelsen er en form for ferdighetsforståelse som ikke nødvendigvis kan artikuleres verbalspråklig. For at junioren skal tilegne seg en kompetent forståelse av hva som menes med f eks "perforering", må han være med offshore og "lære det vi gjør her ute", og "gjøre det vi gjør". Underforstått er det først og fremst gjennom utøvelse av handlinger knyttet til ordet "perforering", at han får tilgang til forståelsen bak, og at dette ordet fester seg hos junioren som et meningsfullt uttrykk. Med begreper hentet fra kapittel 3, fremstår *handling* her som et viktig *artikulasjons- og overføringsmodi* for at junioren og boreingeniøren skal tilegne seg erfaring om henholdsvis perforering, situasjonsbedømmelse og lederørsdriving. Boreingeniøren hevdet likevel at hun satt mye alene, og at det ble en del egenhåndsarbeid med lite opplæring. Hun kontrasterte sin egen arbeidssituasjon med kollegaer med lang driftserfaring.

"Mange har jobbet seg opp fra bunnen, men jeg har tatt en høy utdanning og gått rett inn i en høy stilling. Jeg føler at de kan så mye mer enn meg, siden de har praktisk erfaring. Det ville ikke vært dumt å jobbe litt praktisk først. Isteden finner jeg ut ting selv, og det blir litt passivt ansvar for egen læring. Jeg går rundt og ser på folk som jobber, men det er begrenset. Har jeg mye å gjøre her inne blir det ikke til at jeg er så mye ute. Så er det avhengig av hvem som jobber, for jeg går jo ikke å hjelper dem. Det passer ikke for det er ikke min jobb. Jeg føler at jeg står og henger, ser på dem, samtidig føler jeg det ikke noe komfortabelt med å hjelpe. Jeg føler at jeg har litt for lite av det praktiske, og føler meg av og til litt tosket. Det er borelederen jeg først og fremst snakker med. Får han til å se på ting jeg er usikker på. Det tar tid å få oversikten, og den bygger jeg opp ved å lese, spørre hvis det er noe og være med på diskusjoner."

I dette sitatet understreker informanten stadig at den praktiske gjennomføringen ikke er hennes arbeidsområde, samtidig som hun savner praktisk erfaring og godt kunne tenkt seg mer praktisk opplæring. Gjennom selskapets strukturering av arbeidsoppgaver splittes disse opp i planlegging og organisering av det praktisk operasjonelle på den ene siden, som utføres av Statoilansatte, og den fysiske gjennomføringen på den andre, utført av innleide selskap. Med begreper lånt fra kapittel 3, er boreingeniøren derfor atskilt fra å erverve seg *relevante erfaringer i første person*, med selve den "fysiske" gjennomføringen. Det hun derimot opparbeider seg slike erfaringer om er planlegging og administrering av det praktisk operasjonelle.

Da jeg et år senere fikk anledning til å følge henne i noen dager, var situasjonen annerledes. Hun følte seg tryggere, hadde fått tildelt og løst mer varierte arbeidsoppgaver, deltatt på møter og diskusjoner med andre erfarne utøvere, vært med på å avslutte boreoperasjonen, og jobbet vekselvis offshore og i landorganisasjonen. På bakgrunn av dette hadde hun blitt mer fortrolig med ord og uttrykk, og særegne kulturelle trekk ved boringskulturen. I tidsrommet jeg fulgte henne, beveget hun seg fra å være hva som i kapittel 3 ble skissert som en *nybegynner* i læringsstigen, til å bli mer rutinert og dreven. Selv beskrev hun sin egen utvikling som at "alt er ikke bare gresk lengre" og at hun var mer bevisst på hva hun "skal fokusere på". Hun formulerte seg slik;

"Jeg er tryggere nå enn i begynnelsen, og alt er ikke bare gresk lengre. Jeg har mer erfaring, og vet hva jeg skal fokusere på. Nå har jeg erfaring både fra arbeidet ute og inne. Er jeg usikker snakker jeg bare med han NN som ser om det jeg har gjort er riktig. Det er stadig ting ikke går slik vi har tenkt. Jeg har lært meg at Boring er et sted hvor alt kan skje. Selv om operasjonene er forskjellige, gjør jeg likevel mye av det samme som før, men det er annerledes likevel. Jeg kan se mer helhetlig på ting."

Fra å samle inn og systematisere fakta, som mer eller mindre fremsto som generelle og løsrevne deler av boringsaktiviteten som helhet, hadde hun etter gjentatte og varierte arbeidsoppgaver utviklet ulike evner, både til å gjenkjenne særegne trekk ved ulike situasjoner hun befant seg i og til å foreta prioriteringer. Gjennom dette hadde hun bygget opp en mer helhetlig forståelse av boringsaktivitetene. At hun var mer fokusert, tolker jeg dit hen at hun på bakgrunn av å ha gjort de samme arbeidsoppgavene gjentatte ganger, i sterkere grad enn tidligere, mestret å skille det vesentlige fra det uvesentlige. Videre at hun kunne velge ut hva som var sentralt og særegent for arbeidet hun befant seg i.

8.8 Sammenfattende refleksjoner om erfaringsoverføring

I dette kapitlet har jeg undersøkt hva erfarne og nybegynnere i selskapet legger i fenomenet erfaringsoverføring. Jeg begynte med å se på overføringsrelasjoner der *verbalspråket* er artikulasjons- og overføringsmodi, og hva som hemmer og fremmer erfaringsoverføring i relasjon til dette. Det kom frem at en viktig betingelse for å motta, lese, forstå og bruke andres nedskrevne erfaringer, er relatert til at mottakeren har praktisk kjennskap til de fenomen denne erfaringen refererer til og konteksten den opptrer innenfor. Som vi så i forbindelse med barrierer mot erfaringsoverføring henger dette sammen med at det finnes erfaringer som strekker seg utover hva vi kan fange inn verbalspråklig og som fungerer taust. Vi så bl a at enkelte pekte på erfaringer forstått som evnen til å bedømme situasjoner, vite hvordan et arbeid skal utføres, velge blant ulike prosedyrer/ handlingsalternativ, og erfaringer knyttet til såkalte basisk opplevde sansekvalliteter, som farger og lyder. Ved flere anledninger påpekes det at slike erfaringer tilegnes og overføres gjennom handling. Når man skal tilegne seg en kompetent forståelse av erfaringer forstått som ord og uttrykk, kan det synes som om det blir vanskelig å skille dem fra handling, og handling fra konteksten de opptrer i, dvs språkspillene. Felles for informantene generelt er at forståelsen de har av ord og uttrykk, enten de er relatert til produksjons-, mekaniker-, boring- eller brønnspråkspillet, er tilegnet gjennom handlemåter knyttet til ord og uttrykk innenfor disse språkspillene. Informantene relaterer et ord og uttrykks mening til praksisen som knytter seg til dem.

I nybegynnernes læringssituasjon fremstår både standardiserte rapporter, tilgang til varierte arbeidsoppgaver, situasjoner hvor utstyr "trøbler seg", arbeidsrutiner og hjelp av erfarne

utøvere, som viktige trekk ved deres læringssituasjon. De skiller klart mellom *viten-hva*, representert gjennom teoretiske beskrivelser (notater, manualer og boreprogram), og *viten-hvordan* ervervet gjennom handling. Selv om f eks boreprogrammet er meget detaljert, er ikke det tilstrekkelig for å gi boreingeniøren en kompetent forståelse av lederørsdriving. Innholdet i programmet fremstår som meningsfullt først og fremst gjennom handlinger hun utfører i tilknytning til ord og uttrykk innenfor boringsspråkspillet. Som senioringeniøren fra Brønn hevder er det først gjennom handlinger knyttet til ordet "perforering", at junioren får tilgang til "forståelsen bak" dette ordet..

Enten ansatte opplever at erfaringer kan artikuleres tilfredsstillende gjennom verbalspråket eller ikke, så vi at flere fremstiller *handling* og *fysisk tilstedeværelse* som viktige artikulasjons- og overføringsmodi. De tar med seg kollegaer "ut i anlegget", eller "inn på verkstedet" og *viser* dem hva erfaringen omhandler, eller hva de må gjøre for å utføre en arbeidsoppgave. Mottakeren observerer hva kollegaen gjør, og kan se, høre, lukte og kjenne med egne hender hvordan utstyret ser ut, lyder, lukter, føles, fungerer osv. Samtidig bruker de språket gjennom beskrivelser og spørsmålsstilling som nyttige redskap for å gi hverandre *hint* om hva erfaringen omhandler. Metaforer kan også fungere som slike redskap. En mekaniker påpekte at en spesiell lyd i forbindelse med en ventil, en surklelyd, "lød som en forkjøla snørrunge". Ved siden av verbalspråket har det vært meget nyttig å se erfaringsoverføring i lys av handling som artikulasjons- og overføringsmodi.

I ulike sammenhenger kommer det frem at erfarne utøvere på en måte "kobler ut" bevisstheten og målfokus i lærings- og overføringssituasjoner. De hevder at de "plukker opp litt her og der", eller "skiller det vesentlige fra det uvesentlige", uten at dette fremstår som en oppstykket, analytisk rasjonell eller bevisst aktivitet. Flere synes det er vanskelig å se tilbake på tidligere lærings- og overføringssituasjoner, og peke på når de hadde tilegnet seg erfaring om hva, og hvordan. Dette fordi arbeidet kollegaene imellom ofte gled inn i hverandre mens de jobber sammen. "Kanskje vi tar det (erfaringsoverføring) som en selvfølge, for vi vet hva vi skal gjøre og hva vi forventer av hverandre", uttalte en mekaniker. Når de videre hevder at erfaringsoverføringen foregår ved at man "bygger på hverandre", "det går som hånd i hanske", eller, "jeg gjør mitt og makkeren sitt", tolker jeg dette som at de mestrer å foregripe hverandres handlinger i overføringssituasjonen, slik at skillet dem imellom viskes ut. Selv om de er to atskilte og selvstendige personer som utgjør en overføringsrelasjon, kan det synes som om de i selve overføringssituasjonen ikke

har et bevisst forhold til hva som er den enes intensjon, og hva som er den andres. Begge er på en måte fokusert, eller innstilt på å tilegne og overføre erfaringer, og de er fokusert og innstilt på hverandre. Denne form for overføring har likhetstrekk med hva som i kapittel 3 ble kalt *amfibisk læring*, dvs man evner å glemmer seg selv, og fullfører den hensikt som ligger i det man skal overføre eller tilegne seg av erfaring. Det amfibiske består her i at intensjonen i overføringsrelasjonen kommer i stand når partene *ikke* fokuserer på den. I andre sammenhenger kommer det frem at de genererer erfaringer ad omveier. De får "a-ha" - opplevelser i tilknytning til gitte problemer, mens de er fokusert på andre problemstillinger. Deres intensjon er oblik, derfor lykkes de med å tilegne seg ny erfaring jfr bruken av kjemikalier i forbindelse med produsertvannanlegget. Det har vært særdeles nyttig å bruke amfibisk læring, som et analytisk verktøy for å forstå tilegnelse og overføring av erfaring blant erfarne utøvere.

Det empiriske grunnlaget i dette kapitlet er hentet fra ansatte innenfor ulike fagavdelinger og baserer seg på hva de stort sett *sier* om erfaringsoverføring. Neste kapittel tar for seg hvordan utøvere innenfor et konkret praksisfellesskap, Boring, opplever og gjennomfører erfaringsoverføring i forbindelse med en boreoperasjon kalt lederørsdriving. Beskrivelsene er et resultat av at jeg gikk i beina på de ansatte og kunne observere hvordan de faktisk realiserte erfaringsoverføring underveis i arbeidsoperasjonen. Her forholder jeg meg således ikke alene til hva de sier om erfaringsoverføring, men også hva de faktisk *gjør* for å realisere erfaringsoverføring.

9 Lederørsdriving – en aktivitet, to arenaer, tre faser og et nettverk av relasjoner

9.1 Innledning

I dette kapitlet ønsker jeg å gå mer i dybden av fenomenet erfaringsoverføring gjennom å ta utgangspunkt i *et praksisfellesskap* som springer ut av planleggingen, iverksettelsen og gjennomføringen av *en konkret arbeidsoperasjon* kalt *lederørsdriving*. Operasjonen ble utført innenfor Boringsavdelingen på Gullfaks C våren og sommeren 1995. Lederørene er de øverste rørene som settes på plass før den videre konvensjonelle boringen av brønner starter. Først bores hullet lederøret skal senkes ned i, deretter blir røret ledet ned i hullet. Når røret nærmer seg enden av det på forhånd borede hullet bankes det på plass. Hvert rør leder ned til en brønn, og det skrives et boreprogram som gjelder hele brønnen ned til den er produsert. På Gullfaks C er denne operasjonen delt opp i 3 faser. Et gitt antall lederør innenfor hver fase installeres samtidig. Under mitt opphold var de kommet til fase 3, hvor de siste 17 av til sammen 52 lederør skulle installeres. De to foregående fasene ble gjennomført i 1989 og 1992. Det interessante med dette eksemplet er hvordan man i fase 3 løser en arbeidsoppgave det er gått 3 år siden man utførte. Lederørsdriving fase 3 vil derfor kunne si oss noe om hvordan erfaringsoverføring foregår fra en fase/ situasjon til en annen. Videre fremstår operasjonen også som et eksempel på erfaringsoverføring mellom ansatte i hav- og landorganisasjonen, og mellom kollegaer internt i disse to geografiske lokaliseringene. Det kommer også frem at erfaringsoverføring følger uformelle så vel som formelle kanaler.

Et annet interessant aspekt ved å bruke denne operasjonen som eksempel på erfaringsoverføring, er hvordan en hel kultur fremstår som bærere av erfaringer, og hvordan ansatte får tilgang til og overfører disse erfaringene seg imellom til det beste for aktiviteten som forsøkes gjennomført. Som en forlengelse av det foregående kapitlet, hvor jeg beskrev og analyserte mer enkeltstående relasjoner som eksempel på

erfaringsoverføring, går jeg tettere på og gir tykke beskrivelser av en aktivitet og et praksisfellesskap som springer ut av denne aktiviteten.

Ansatte i landorganisasjonen, som deltok på operasjonen, var en operasjonsleder, senioringeniører og boreingeniører. Boringfellesskapet på installasjonen er sammensatt av ansatte fra borekontraktøren og serviceselskap, og en boreingeniør og geolog fra Statoil, som utfører sitt arbeid under ledelse av Statoils boreleder. Statoil har begrenset sitt arbeid offshore til å gjelde organiseringen av det praktisk operasjonelle. Innleide selskap utfører arbeidet i praksis. Beskrivelsen av denne operasjonen er basert på uttalelser fra Statoilansatte.

Jeg begynner kapitlet med hva som kjennetegner bruk av tidligere erfaringer i planleggingen av "Program for lederørsdriving, fase 3" (boreprogrammet). Deretter ser jeg nærmere på hva informantene, som jobber med det praktisk operasjonelle offshore, sier om erfaringsoverføring i en skiftsituasjon, og hvordan de forbereder seg til operasjonen når de entrer plattformen. Etter dette beskriver jeg selve installeringsfasen. På bakgrunn av denne beskrivelsen blir det mulig å undersøke hva som kjennetegner erfaringsoverføring i en problemsituasjon, og hva som karakteriserer praksisfellesskapet som springer ut av aktivitetene i Boring. Videre ser jeg nærmere på erfaringsoverføring utover plattformens grenser, før jeg avslutter med hvordan rutiner kan bidra til erfaringsoverføring på organisasjonsnivå.

9.2 *Planlegging av fase 3*

Ingeniørene i landorganisasjonen planlegger og gjør alt forarbeidet i forbindelse med aktiviteter offshore. Senioringeniøren, som var ansvarlig for boreprogrammet hadde vært med på tidligere lederørsdrivinger. Sammen med andre ingeniører satte han opp budsjett, estimerte timeforbruk, forholdt seg til gjeldende prosedyrer, undersøkte valg av utstyr forberedte kontrakter oa. Resultatet av forarbeidet endte i et boreprogram kalt "Program for lederørsdriving GFC, fase 3". Programmet er styrende med klare prosedyrer som legger premisser for gjennomføringen av operasjonen. Det betyr at det følger de krav og spesifikasjoner Oljedirektoratet (OD) og Statoil selv hadde fastsatt. Å lage et slikt program

er en vanlig fremgangsmåte, og gjelder generelt for aktiviteter som skal utføres offshore i Boring. Den ansvarlige senioringeniøren beskrev dette slik:

”Vi gjør det egentlig på lik måte enten det er lederørsdriving eller en boreaktivitet, der du kan bore en ny brønn, eller om du skal gjøre et sidesteg ut fra eksisterende brønn, så har vi samme fremgangsmåte, dvs at en får i oppgave å skrive programmet. Han skriver det og sender det ut på høring til involverte, til nokså mange personer.”

Konkret for lederørsdriving fase 3, ble programmet distribuert til OD, Boring og Brønn ledelse, involverte statoilansatte, kontraktøren og serviceselskapet. Prosedyrene i programmet er formelle beskrivelser som punktvis skisserer hvordan ansatte skal gå frem i arbeidsoperasjonen. De kan forstås som beskrivelser av teknikker for gjennomføring av lederørsdrivingen. Boreprogrammet kan i sin helhet forstås som lederørsdrivingens uttalte teori om hvordan denne boreaktiviteten ideelt skal gjennomføres. Hvor effektive teknikkene og boreprogrammet er, relateres til hvorvidt de fanger inn virkeligheten eller holder mål, som er gjennomføringen av lederørsdrivingen sikkert, raskt og mest mulig problemfritt.

Innhenting av bakgrunnsstoff foregikk ved å lese rapporter om tidligere og liknende operasjoner, og ved å spore opp konkrete personer som hadde vært med på gjennomføringen av tidligere lederørsdrivinger. Erfaringer fra lederørsdriving fase 1(1989) og 2 (1992) er nedskrevet i egne Erfaringsrapporter. I planleggingsarbeidet til fase 3 betraktet ansatte disse som viktige hjelpemiddel for å opprettholde kontinuiteten fra forrige fase. Dette fordi de inneholdt anbefalinger til neste lederørsdriving. En viktig erfaring fra fase 2 var f eks å skille mellom prosedyrer for forbøyde og ikke-forbøyde rør. Andre erfaringsforslag var knyttet til valg av utstyr. Når program for fase 3 ble skrevet, kunne de dermed bruke noen av de samme prosedyrene som ble anvendt i fase 2. Senioringeniøren som sto for planleggingen uttrykte det slik,

”Det er naturlig å ta utgangspunkt i Erfaringsrapporten for fase 2, fordi den inneholder anbefalinger til fase 3. De skrev hvordan vi burde gjøre det. Erfaringsrapporten er et veldig godt hjelpemiddel for oss. Jeg snakket med en boreleder som hadde vært ute på lederørsdriving på Gullfaks, som hadde vært på lederørsdriving på Sleipner, og hørte med han hvilke erfaringer han hadde, om det var noe spesielt de måtte ta hensyn til der. Så skaffet vi Erfaringsrapporten fra Sleipner for å se om det var noe av generell art som vi kunne ta med oss når vi skulle skrive programmet.”

I de to foregående fasene var Odfjell hovedkontraktøren. Tilfeldigvis hadde en av de ansatte i dette selskapet tatt en video fra forrige lederørsdriving. Senioringeniøren sørget for å få tak i denne, slik at den ble vist for Trans Ocean og ansatte i Statoil. På bakgrunn av denne videoen oppdaget de detaljer som fikk betydning for fase 3. Senioringeniøren fortalte at videoen både hjalp dem med å huske hva de hadde gjort tidligere, og til å bli mer bevisst på hva de skulle gjøre i fase 3. Han beskrev dette slik:

"Det var sikkert nyttig for de i Trans Ocean, som ikke hadde vært med på lederørsdriving før, å se på videoen. Når tiden går så fortrenger man jo ting, så de som likevel hadde vært med før, jeg har også vært med ute på lederørsdriving før, så den hjalp meg også til en viss grad. Det var faktisk et par ting vi la merke til. Vi kunne se hvilke deler som skulle være med, vi ble mer bevisst på hva vi skulle gjøre, vi oppdaget en stor tralle nede på brønnivået, men den hadde vi solgt. Ved å gjøre en undersøkelse fant vi han som hadde kjøpt den og inngikk en slags leieavtale med vedkommende som hadde brukt den til båten sin. Den kunne vi bruke i fase 3."

Av denne beskrivelsen kommer det frem at ansatte i landorganisasjonen utfører forarbeidet i forbindelse med Boreprogrammet for fase 3. Den ansvarlige senioringeniøren hadde deltatt på tidligere lederørsdrivinger. I planleggingsarbeidet til lederørsdriving fase 3, fremhevet han erfaringsrapporter, kontakt med erfarne utøvere som har vært med på samme operasjon tidligere og et mer tilfeldig video-opptak, som verdifulle hjelpemiddel for overføring av erfaringer fra tidligere faser til fase 3.

9.3 Forberedelser av det praktisk operasjonelle

9.3.1 Erfaringsoverføring i en skriftsituasjon

Når offshoreansatte vender tilbake fra friperioden kommer de rett inn i en del av en større arbeidsprosess de kanskje ikke har vært med på fra begynnelsen av, og kanskje heller ikke får med seg slutten av. De presenteres for bruddstykker av operasjonen som helhet. Selv om man har vært med på samme operasjon tidligere, som feks lederørsdriving fase 1 og 2, oppstår det ofte uforutsette hendelser. Dette stiller krav til kreativitet, og nye måter å se, tenke og gjennomføre operasjoner på. Deres oppmerksomhet er relatert til en to ukers tidshorisont. Påbegynt og planlagt arbeid skal realiseres og eventuelt korrigeres. Underveis i arbeidet er fokuset rettet mot hva man gjør "her og nå", eller skal gjøre de nærmeste timene. Borelederen beskrev dette slik:

"Jeg må konsentrere meg om det vi skal gjøre nå, i denne stund i denne time, og se litt fremover. Men alt skjer fra time til time og dag til dag. Nestemann som kommer ut går rett inn i disse problemstillingene, plukker opp tråden og går videre på det vi har erfart så langt. Derfor er det viktig med erfaringsoverføring i et slikt perspektiv også, fra kollega til kollega."

På grunn av problemer med forutsigbarhet, ujevn arbeidsflyt, behov for raske beslutninger og ved at det er i dette miljøet de tyngste aktivitetene på plattformen utføres, påpekte en av borelederne at det var ekstra viktig med gode overføringsrelasjoner mellom personer som deler samme stilling. Likevel så han med bekymring på selskapets organisering av dagens erfaringsoverføringssituasjon. For å tydeliggjøre manglene ved denne kontrasterte han den med tidligere praksis. Sentralt her var at den påtroppende borelederen møtte opp i landdivisjonen dagen i forveien, og at borelederne i en skiftsituasjon praktiserte minimum to timers overlapp på plattformen. Agendaen på disse møtene ble satt etter behov, alt etter hvilke problemstillinger og arbeidsoppgaver som på de gjeldende tidspunkt skulle løses. På denne måten fikk den påtroppende borelederen et par timers innføring i aktiviteter som hadde skjedd, hvor langt de var kommet i prosessen, om noe eventuelt var gått galt og hva som skulle skje de nærmeste timene og dagene. Selv om borelederen var meget erfaren og hadde klare forventninger om hvordan arbeidet ville gå, pekte han på at møtene gav ansatte en nødvendig ro og trygghet, før de tok til med 14 dagers arbeid preget av høyt arbeidstempo, krav om raske beslutninger, turbulens og stress. Som eksempel på at disse møtene også ville være effektive, fremhevet han at lederne seg imellom "snakket samme språk på samme kanal", og at de kunne kommunisere mer eller mindre gjennom "enstavelsesord". Den påtroppende borelederen uttrykte seg slik:

"Det blir dårligere og dårligere tid til erfaringsoverføring. Jeg ser med bekymring på at utreisemøtene og overlappen er borte. Det koster ikke så mye. Vi vil gjerne, men det blir ikke lagt til rette for oss. På land så kunne de organisert det slik at vi kunne sitte ned å prate med hverandre. Jeg tror det er tidspress, at det ikke er tid til utreisemøter lengre, og vi får ikke betalt for det. Det er en del av fritiden vi gav selskapet fordi det var fornuftig av oss selv å være forberedt til jobben. Det er jo lettere å komme ut hit og være forberedt, enn å komme i et uføre fordi du ikke var forberedt, at du gjør ting verre. Så er det presset med mindre folk, også på land for å gjøre ting. Det ser jeg med bekymring på i forhold til hva jeg er vant til. Å få overlapp og tid til å forberede seg. En av styrkene våre i Boring har vært å praktisere og håndheve det gjennom mange år. At det nå forsvinner tror jeg er veldig negativt. Vi klarer ikke på papir å dokumentere nok til at det kan erstatte to eller tre timer med samme språk på samme kanal som f.eks. operasjonsleder og jeg, der vi forstår hverandre veldig godt og kan snakke i enstavelsesord hele veien."

Alternativet, som er erfaringsoverføring gjennom et handoversystem, ble betraktet som mer tungvint mht tidsaspektet. I motsetning til f eks å bruke tid på å skrive ned sine erfaringer med alt hva det innebærer av krav om å uttrykke seg korrekt, være systematisk, fremheve det viktigste i riktig rekkefølge, vente på at mottakeren hadde lest gjennom dette for så å diskutere osv, gav utreisemøtene ansatte mulighet til raske muntlige overleveringer. Borelederen hevdet at i en samtale ansikt til ansikt kunne de involverte hoppe frem og tilbake i samtalen, stoppe opp og fokusere på det de selv opplevde som viktig, få umiddelbare kommentarer og snakke mer avslappet og uformelt. På grunn av verdien av å få overført erfaringer ansikt til ansikt, møtte han derfor opp i landorganisasjonen på eget initiativ, selv om det var usikkert om han traff de rette nøkkelpersonene. Han formulerte dette slik:

"Det er ikke artig for meg å møte opp på land. Hvis operasjonsleder har tid får jeg prate med ham, men nå når jeg kom sprang han i et møte. Selvfølgelig var det et møte som var planlagt og han måtte på. Det jeg gjorde var å ringe ut på riggen og pratet med en der på telefon i vel en time, mens operasjonsleder var i møte, og satt meg inn i hva de gjorde, som viktige ting å huske på med det samme jeg kom ut og sånne ting."

Av dette sitatet kommer det frem at det skjer erfaringsoverføringen mellom deltakere som deler felles stilling gjennom telefonsamtaler. Det samme kan synes å være tilfelle mellom borelederne og operasjonskontoret, hvis han ikke møter opp i landdivisjonen på eget initiativ.

9.3.2 Bruk av nedskrevne erfaringer

Som allerede nevnt er "Program for lederørsdriving, GFC, fase 3" styrende med klare prosedyrer som beskriver fremgangsmåten for operasjonen. Alle som er med på operasjonen forbereder seg ved å lese og sette seg inn i dette programmet. I tillegg fremhevet borelederen at han brukte Erfaringsrapporten fra fase 2 som hjelpemiddel for å huske tilbake på hvordan han og kollegaene gjennomførte forrige lederørsdriving. Han formulerte dette slik;

“Jeg brukte to dager på å lese 'Erfaring fra lederørdriving fase 2'. Det var altså det vi gjorde i '92. Da dreiv vi 15-16 rør. Den har vært til uvurderlig hjelp vil jeg si for meg til å prøve å huske tilbake hvordan vi gjorde det. Her går det jo detaljert inn i hva slags problem som er gjort, og hva slags sammensetning vi hadde på boreutstyret, hvor mye vi boret, hvor mye vi slo de ned....vi banker de ned, hvor mye borer vi før vi slår, hvor mange ganger må vi renske opp og hvor lang tid har vi brukt. Dette er egentlig kokeboka som forteller om alle de ingrediensene som bør inngå i programmet.”

Han benyttet seg også av ulike bakgrunnsdokumentasjon. De lå lagret i hva han kalte "daglig arkivskap" på borekontoret. Arkivet inneholdt daglige borerapporter og operasjonsplaner med konkrete fakta fra tidligere lederørdrivinger på Gullfaks C. Dette kunne være detaljer som ikke nødvendigvis sto nedskrevet i Erfaringsrapportene. Rapportene og planene inngikk også som en del av innholdet i en selvlaget "bok" (perm), som omhandlet ulike sider av lederørdriving. I denne permen hadde ansatte samlet og systematisert erfaringer under overskrifter som tidsplan, avvik operasjonsplan, program, sementering, utstyr, tegninger, geologi, logg, hydraulikk og et avsnitt om diverse. Denne inndelingen gjorde det enklere og raskere for ansatte å sammenlikne forhold ved fase 3, med hva som hadde skjedd i fase 2. For å tydeliggjøre hvordan han anvendte tidligere erfaringer gav han meg dette eksemplet.

"Vi vet nå at vi skal bore et 12,25" hull. Vi har satt 13,83" føringsrør, og så skal vi bore 12, 25" hull. Da går jeg inn her (i arkivet) og ser hva vi gjorde i fase 2. Så skummer jeg fort igjennom, så husker jeg plutselig, så kommer det jeg husker fra to år siden".

På spørsmålet om det ikke var tungvint å sette seg inn i all denne dokumentasjonen 3 år etter forrige fase, svarte han først at det var viktig å være "selektiv, og ikke gjøre for mye ut av det". Deretter påpekte han at et av resultatene av erfaringsoverføring i Boring var at dokumentene var mer brukervennlige nå enn tidligere. Dette satt han i sammenheng med at erfarne utøvere, som etter hvert hadde vært med på den samme operasjonen gjentatte ganger, hadde bidratt til å skille "det viktige fra det uviktige" under nedskrivningen i etterkant av boreoperasjoner. Som eksempel på dette viste han bl a til Erfaringsrapportene fra fase 1 og 2. Her var hovedproblemene beskrevet kort og konsist, og forslag til forbedringer, dvs nye erfaringer, var fremhevet med tanke på neste operasjon. Resultatet var tynne og presise rapporter han ble motivert til å bruke. Han uttrykte seg slik:

"Man må være selektiv og ikke gjøre så mye ut av det. Både når det gjelder å arkivere og... for da finner du aldri frem i det. Du kan se her hvis du vil? Se her er daglig borerapport, den står her sammen med de andre. Der står det nøyaktig hva vi gjorde i fase 2. Når det gjelder erfaringsrapportene er jo de nå i et hendig format, hvor bare det vesentlige er med. Hadde den vært så tjukk som før, hadde jeg nesten ikke tort å begynne på den. Etter hvert så har vi fått så erfarne ingeniører inne på land, og operasjonsleder som NN. De tar seg tid til å lese igjennom. Så luker de vekk ting rett og slett, og sier 'Dette har ingen betydning, dette er for perifert, kom med det viktigste.' Vil man vite mer kan vi supplere med mer informasjon. Det er noe av det beste som har skjedd i de siste årene i Statoil at erfaringsoverføringen... de erfarne har bidratt til at det er blitt tynne dokument. De kan du bruke. De har fått med seg det viktige, og den uviktige teksten er ikke med. Du får hovedtingene."

Når det gjelder hans evne til å være "selektiv" og velge ut erfaringer i form av fakta så vel som krav, prosedyrer og spesifikasjoner som var viktige for arbeidsoppgavene han var satt til å utføre, knyttet han dette opp mot at han hadde utført i praksis det innholdet i disse tok sikte på å beskrive. Han hadde lært parallelt med at nedskrivningen og systematiseringen av erfaringer tok til i selskapet. På bakgrunn av å ha brukt dokumentasjonen "100 ganger før", og vært involvert i boreaktiviteter på et mangfoldig nivå, kunne han "egentlig" det som sto i dokumentasjonen. Han formulerte seg slik:

"Det er ikke noe vrient å følge krav, prosedyrer eller spesifikasjoner som gjelder for arbeidet jeg står oppe i. Antakelig fordi jeg har gjort det 100 ganger før. Det vet jeg også at det som står i manualene, og dokumentasjonen som berører meg, det er ikke noe nytt jeg må lære. Der står det jeg har lært egentlig. Det er jeg vant til å gjøre, og det er det som er det fine. Jeg trenger ikke lese for å lære det, for jeg kan det. Selvfølgelig er det en del tall og sann som jeg ikke kan. Da er det snakk om de manualene, som gjelder for mitt arbeid innenfor Boring. Det er jo kjempegreitt. Du kan si til å begynne med, så hadde vi nesten ingen ting. Etter hvert begynte vi å skrive ned ting, og det vi har skrevet ned er de tingene vi har lært oss etter hvert som vi har laget det. Derfor kan man egentlig det som er laget."

I kraft av denne erfaringen hadde han tilegnet seg en forståelse av lederørsdriving, og hvordan fase 3 ville gå, som fungerte mer eller mindre taust. Han beskrev dette med at han hadde opparbeidet seg en "viss dømmekraft" som satt i "maven", og at han på bakgrunn av å være "godt kjent" kunne forestille seg hvordan operasjonen ville gå, både "mentalt", og ved å ha en "feeling" med den. Han beskrev dette slik:

"Jobben vi gjør er nøye planlagt. Det er bare for oss å sette det ut i livet. Det er klart at for oss som har vært med lenge, vi har jo opparbeidet oss en viss dømmekraft du godt kan si sitter i maven, at du noen ganger føler sterkere for en beslutning enn en annen. Du kan få en fin idé, og plutselig løse et problem. Hva som gjorde at du kom på den og den ideen, kan bare være som lyn fra klar himmel, og så tenker du "ja, slik kan vi gjøre det, det må vi høre med land om". Land har bidratt med noe, vi her ute supplerer med det vi vet. Ofte må beslutningene gå raskt. Vi snakker hele tiden med land som finner frem nøyaktig informasjon hvis vi trenger det. Jeg kan ikke gjennomføre soloutspill alene. Alle ideer er heller ikke like gode, men da kan vi tenke tilbake på liknende operasjoner og hva vi gjorde da, og høre med andre. En veksling og vurdering. Det er klart. Men land hører alltid på mine forslag hvis det er nødvendig. Vi er jo sammen om de her tingene og alles forslag er viktige. Jeg som er godt kjent kan selvfølgelig se for meg hvordan en operasjon vil gå, både mentalt og mer ha en "feeling" med det. Men husk! Samtidig skjer det stadig overraskelser her. Ingen operasjoner blir like. Du kan aldri være sikker."

Når borelederen i denne fremstillingen uttaler seg om sin egen og kollegaenes *erfaring* viser han på samme måte som informantene i kapittel 7 og 8, til handlinger han har utført gjentatte ganger i forbindelse med tidligere lederørsdrivinger og andre operasjoner. På bakgrunn av å være erfaren kommer det frem at konkrete tall og detaljer er tilstrekkelig for å utløse en spontan tolkning av situasjonen. Disse detaljene, som representerer en begrenset del av helheten, bidrar til å gi borelederen en slags aha- opplevelse. Samtidig utløser de minner fra tidligere lederørsdrivinger. Han kunne "se" operasjonen "mentalt" for seg. Videre bruker han også dokumentasjonen mer som en igangsetter av hukommelsen, og "husker plutselig" hva han har gjort tidligere på samme arbeidsområde. Borelederens beskrivelser av seg selv, og hvordan han utøver denne rollen, ligger tett opp til *kyndig utøver* eller *ekspert* slik de ble presentert i læringsstigen i kapittel 3.

Frem til nå har vi sett at erfaringsoverføring i en skiftsituasjon oppleves som lite tilfredsstillende. Det fremheves at kollegaer som deler samme stilling, eller som skal samhandle intenst i 2 uker, ikke får mulighet til å diskutere arbeidet, og overføre erfaringer seg imellom i nære "ansikt til ansikt" - situasjoner preget av ro. Det blir hevdet at slike møter ville være meget effektive fordi deltakerne i en overføringsrelasjon "snakker samme språk" og det mer eller mindre gjennom "enstavelsesord". Såkalte utreisemøter åpnet opp for dette tidligere. Nå foregår erfaringsoverføringen gjennom telefonsamtaler. Videre så vi at formell og uformell dokumentasjon fungerte som viktige virkemiddel for overføringen av erfaringer fra tidligere faser inn mot fase 3. Igjen kommer det tydelig frem at en effektiv bruk av disse, er forankret i utøvernes tidligere praktiske omgang med de fenomen dokumentasjonen tar sikte på å beskrive.

9.4 Gjennomføringen av operasjonen

9.4.1 Installeringen av lederørene

Noen av lederørene var krumbøyd, mens andre var rette. I planleggingsfasen hadde de tatt hensyn til dette i forbindelse med estimering av timeforbruk og budsjettering. Videre befant Gullfaks C seg i en produksjonsfase. Derfor var det viktig å minimalisere løfting av utstyr over produksjonsdekk slik at eventuell nedstenging av produksjonen ble så kort som mulig. I fase 3 kom de på at de kunne bruke en firkantet skorstein, som dekket ventilene til brønnene som var i drift, slik at de ble vernet. Dette var en erfaring de hentet fra arbeid med boring av brønner. Videre fikk de tak i trallen de oppdaget på video-opptaket som også vernet sensitivt utstyr. Ved å overføre dette til fase 3, unngikk de å stenge ned brønner og tap av inntekter. Alt lå derfor til rette for å starte en rasjonell og sikker lederørsdriving. Likevel viste det seg at selv detaljert og nøye planlegging ikke nødvendigvis fanger inn alle sider ved et handlingsforløp. Installeringen av det første lederøret ble en mislykket driving, og de måtte gi seg etter 5-6 dagers forsøk. Røret delte seg, men pga av stramtidsplan besluttet de å gå videre i operasjonen, og heller rette opp skaden i etterkant. Dessverre skar installeringen av det andre røret seg også. På tross av to mislykkede drivinger forsøkte de likevel ikke å løse disse problemene umiddelbart på plattformen. Boreprogrammet ble betraktet som så godt gjennomarbeidet at de kunne fortsette installeringen av de andre lederørene. Borelederen anså det som mest rasjonelt at ingeniørene på land ble satt til å utføre "detektivarbeidet" med å samle inn mest mulig informasjon og planlegge eventuelle tiltak. Disse hadde også mulighet til å følge opp arbeidet siden de hadde kontinuerlig arbeidstid utover 14 dager.

Ved siden av problemer med deling av rør, oppsto nye problemer utover i installeringen. Det viste seg at formasjonen under plattformen hadde endret konsistens siden fase 2. Den var meget bløt mellom 301 til 340, mens den etter 340 m var hardere enn forventet. Basert på tidligere erfaringsrapporter, hadde de i fase 3 lagt opp til å bore et hull som var mindre enn røret, slik at rørene vha egen tyngde sklei ned i hullet. Pga den harde formasjonen ville enkelte av rørene i fase 3 ikke gli ned på egenhånd. Derfor måtte de åpne hullene, dvs gjøre de større, fra 340 m og nedover. I fase 2 hadde de delt opp rørtypene ut fra hvorvidt de var forbøyde og ikke-forbøyde. I fase 3 oppdaget de at selve vinkelstørrelsen også ble et problem. Rør med høy vinkel medførte sidebelastning, slik at de hadde en tendens til å skli

i egen retning. Borelederen, som bl a hadde erfaring fra leteboring, foreslo at de skulle prøve å fylle det på forhånd borede hullet med en type tyngre slam, og deretter forsøke å lede røret ned i hullet. Etter diskusjoner med flere involverte på morgenmøtet, og runder med prøving og feiling, kom bruk av slam opp som endelig løsning.

I beskrivelsen av installeringsfasen kommer det frem at selv nøye planlagt og et forholdsvis detaljert boreprogram ikke fanger inn alle sider ved et handlingsforløp. Boreprogrammet fremstår ikke alene som et tilstrekkelig hjelpemiddel for gjennomføring av boreaktiviteten. Prosedyrene fra tidligere faser "passer" ikke til de ulike problemene som oppstår i fase 3 (deling av rør, løse koblinger og hard formasjon). Jeg ønsker derfor å dvele litt ved hvordan deltakerne løser problemer som oppstår underveis, og hva som kjennetegner erfaringsoverføringen i relasjon til dette.

9.5 Erfaringsoverføring mellom deltakerne i en problemsituasjon

Lederørsdriving fase 3 gir et godt bilde av hvordan ansatte mestrer å løse problemer sammen gjennom prøving og feiling underveis i gjennomføringen av selve operasjonen. Viktige hendelser nedtegnes i daglige borerapporter og operasjonsplaner parallelt med at operasjonen skrider fremover. Dette gjøres hovedsakelig av boreingeniøren, som også er ansvarlig for å samle inn rapporter fra serviceselskapene og kontraktøren.

"Jeg skriver inn det som er skjedd i løpet av dagen, om utstyret, hvilken borekrone vi bruker, hvis ting skjer, hvilke folk som er ute, personell, geologien, og noen slamingeniører skriver inn litt på rapporten, retnings- borerne har tilgang til litt av dette, mens jeg har tilgang på alt. Borerapportene er saklige. Er det skjedd noe vi ikke helt skjønner, eller som vi lurer på, skriver vi ikke konklusjoner, men beskriver hva som er skjedd. Disse fakser vi til land. Så går vi etterpå og lager en Erfaringsrapport der vi skriver ned det vi tror det kan være. I daglige borerapporter skriver du om det som skjer, mens i Erfaringsrapporten skriver du mer forklarende hvorfor. Så kommer du med en konklusjon om hva du kan gjøre neste gang."

Offshoreansatte betraktet disse rapportene og planene som sin dokumentasjon til land om hvordan lederørsdrivingen lå an i forhold til estimert timeforbruk og handlingsrammene skissert i boreprogrammet. Planlagte timer ble målt opp mot faktiske timer, slik at de hele tiden kunne holde seg orientert om avvik, og organisere og optimalisere arbeidet ut fra det.

Planene og rapportene ble fakset inn til land tre kvarter før morgenmøtet, som foregikk via telefon. Landmiljøet hadde da fått tid til å lese gjennom dokumentasjonen på forhånd, og forberede seg til diskusjoner med offshoreansatte. Med et begrep hentet fra kapittel 3, foregår det en form for *refleksjon i handling*. Ansatte i hav- og landorganisasjonen vurderer og revurderer kontinuerlig erfaringer de gjør daglig mens de gjør seg disse erfaringene. Samtidig diskuterer de seg frem til hva de skal gjøre de nærmeste timene og dagene, basert på erfaringene de nettopp har gjort. Resultatet av diskusjonene ender i nye forslag som prøves ut, nye erfaringer gjøres, det skrives nye borerapporter og planer som fakses inn til land, ny runde med diskusjoner, og nye handlinger osv. I forbindelse med rør som begynte å gli i egen retning, beskrev en senioringeniør på land dette slik:

"Problemsituasjonen var preget av mye dialog. To ganger om dagen med Heliburton. Kontraktøren er Heliburton. Vi hadde dialog med de, de igjen med sine retningsborere. Ute hadde boreleder kontakt med retningsborerne og operasjonskontoret. Hele tiden diskusjon underveis om hvordan vi skulle gjøre dette, slik at vi samtidig kunne tilpasse det vi gjorde underveis. Når vi så at lederørene ikke gikk som de skulle, forsøkte vi å tilpasse oss hvordan de ville gå og jobbe ut fra det. Lederørdrivingen er derfor spesiell på Gullfaks C, med ulike problemstillinger og erfaringer i forhold til Troll og Sleipner."

Senioringeniøren hevdet også at det ikke fantes noen umiddelbare svar på problemene som oppsto underveis. De prøvde derfor å få klarhet i trekk ved problemsituasjonen gjennom spørsmålsstilling og fri assosiasjon; Er det rørene det er noe galt med? Er de for stive? Har det noe å gjøre med vinkelstørrelsen? Oppfører høy- og lavvinklede rør seg forskjellig? Er formasjonen annerledes nå enn før? På bakgrunn av disse og andre spørsmål rammet de inn problemsituasjonen, og et nytt problem ble *skapt* i forhold til fase 2; Hvordan få rørene ned i en formasjon som er hard? Deretter ny runde med diskusjoner og prøving og feiling og nye erfaringer. Skal hullene åpnes fra 340 m og ned, og hvilke konsekvenser ville det få? Fantet det andre måter å løse problemer med hard formasjon på? Flere handlinger ble prøvd ut. Borelederen som hadde erfaring fra leteboring, undersøkte hvordan problemer med å få rør ned i hull var løst her. Etter en diskusjonsrunde på morgenmøtet kom bruk av slam opp som et endelig løsningsforslag. Senioringeniøren beskrev dette slik:

"Vi har morgenmøtene der man stiller spørsmål. Det kan være at svaret er ute på riggen. Men det kan være at det er rom for diskusjon hvor det ikke finnes noe skikkelig svar. Dermed må man øse ut den informasjonen den enkelte sitter med. Så begynner folk å helle i en retning, og så ender det opp med at vi går for den og den løsningen. Vi prøver det ut og skjærer det seg må vi bare prøve ut noe nytt. Vi vet jo ikke utfallet før vi har sett hvordan det ender ut i praksis. Morgenmøtene er godt egnet for diskusjon og problemløsning. Når man har et problem leter man alle veier. Det fungerer som en slags idédugnad sammen med boreleder, kontraktør, ingeniører... Kontakten rigg og land er viktig, slik som i forbindelse med boring av pilothullene hvor vi tidligere brukte sjøvann. Vi hadde en diskusjon på morgenmøtet og bestemte oss for å gå for bruk av slam fordi det er mye smidigere. Da vi prøvde ut det fungerte det og vi lærte derfor noe nytt som vi ikke hadde erfaring med fra før (fase 1 og 2). Morgenmøte er lite definert i den forstand at alle har lov til å komme med forslag. Det er vi nødt til i så turbulente og ofte stressende situasjoner vi er i."

Senioringeniøren uttrykker at det ofte ikke finnes svar på problemene de står overfor, men at svaret skapes gjennom spørsmålsstilling på møter som har form av å være idédugnader. Etter hvert som ulike spørsmål blir gjennomdiskutert, ender de opp med å helle i en retning, gå for en løsning og prøve det ut i handling. Går det galt prøver de ut noe nytt, tar en ny runde med spørsmål osv. Det kan derfor synes som om spørsmål fungerer som redskap ansatte bruker for å innvie hverandre i ens egne forestillinger, og som hint om hvordan de selv opplever situasjonen. Samtidig bidrar dette til konstruksjon av felles delt forståelse av situasjonen. Det er uklart hva slags erfaring de trenger for å løse problemet. Deltakerne "øser ut informasjon" de sitter inne med, og forsøker gjennom dette å skape mening ut av situasjonen. Siden ingen vet konkret hva de skal frem til, blir spørsmålsstillingen en måte ansatte forteller hverandre hva de leser ut av situasjonen. Ved å stille spørsmål og svare på disse trer ansatte inn og ut av rollen som en som forsøker å overføre sine erfaringer vekselvis med rollen der en forsøker å motta erfaringer. Gjennom en dialog preget av at man tenker høyt, bygger på hverandres assosiasjoner, revurderer sine antakelser, får umiddelbar respons, ringer andre, gjenforteller til kollegaene hva man har snakket med andre om osv, skaper og gjensker ansatte også en situasjonsforståelse, som strekker seg utover den enkeltes subjektive forståelse. Senioringeniøren hevdet at de begynte "å helle i en retning"

Det som trolig er et av de mest kritiske faktorene ved erfaringsoverføringen i problemsituasjonen er at de som sitter på land må tolke situasjonsbeskrivelser overlevert verbalspråklig av offshoreansatte. Offshoreansatte på sin side må ta imot og gjøre om til sitt forslagene kollegaene på land kommer med, og forsøke å tilpasse dette til den problematiske situasjonen. På spørsmål om hva som muliggjorde overleveringer av slike situasjonsbeskrivelser svarte en boreleder slik;

"Vi er så samkjørt og kjent med arbeidet alle sammen, derfor vet vi hva som er viktig og ikke. Jeg vil si vi har en landorganisasjon som er så oppegående som de er og jobber så tett innpå oss, og vi snakker om alle ting. Vi er knadd sammen og det er en veldig stor fordel. Det har vært en stabil arbeidsstyrke og det er en av styrken vår i Boring. Gjennomtrekken er ofte fra rigg til land, de som sitter på land kommer fra rigg altså. Så vi har samme grunnstamme. Det har vært veldig kontinuerlige forhold. Nye har kommet inn i gruppen vår, men de gamle har vært der hele tiden. Så i boring vil jeg påstå at vi er en av de som har det beste forholdet til samarbeidet med land, der land gjør en skikkelig god service for oss her ute. Vi ber de gjøre ting og de gjør det og melder tilbake. Vi trenger ikke gjøre så mye her ute (underforstått av planlegging). Vi kan ha oppmerksomheten direkte rettet mot det vi skal gjøre i dag og de nærmeste dagene."

Dialogen som muliggjør erfaringsoverføringen mellom ansatte i disse to geografisk spredte organisasjonsenheter fremstilles som om de er i likevekt ved at man "snakker om alle ting", eller "man snakker samme språk på samme kanal" og det mer eller mindre gjennom "enstavelsesord" som en boreleder uttrykte det tidligere. Dialogen opprettholdes, utvikles og vedlikeholdes ved at ansatte i de to lokaliseringene har driftserfaring og trening i å bruke ord og uttrykk innenfor lederørdrivingspråkspillet. Det foregår en hyppig meningsutveksling og ansatte befinner seg i situasjoner hvor de får tilgang til begreper som er innskrevet, eller kontinuerlig innskrives i aktiviteten.

9.6 Den videre gjennomføringen av lederørdrivingen

Tatt i betraktning problemene med deling av rør, hard formasjon og rør som gled i egen retning, gikk lederørdriving fase 3 raskere enn de to foregående. Installeringen av det tredje røret tok 84 timer, det fjerde 47 timer og på det femte var de nede i 45 timer. Erfaringene som ble gjort underveis ble kontinuerlig notert i den daglige operasjonsplanen.

"Du kan si den planen her omfatter da en hel lederørsekvens dvs. fra du starter på røret til du er ferdig med røret frem til du skal sette på et nytt igjen. Det er en sånn typisk fabrikkoppgave. Vi gjør det samme 17 ganger. Det er helt utmerket til å optimalisere."

Etter hvert som mannskapet ble fortrolig med utstyret hevdet borelederen at resten av lederørinstalleringen fremsto som rutinearbeid. I dette eksemplet medførte det at den daglige operasjonsplanen for det sjette røret, ble en kopi av den femte osv. Borelederen

hevdet at de hadde kommet frem til en prosedyre for gjennomføringen av lederørene i fase 3 som var optimal i forhold til de nye problemene. Han beskrev det slik;

"Erfaringsrapportene er et typisk erfaringsoverføringssystem som i dette tilfellet har virket veldig, veldig godt. Produktene av de erfaringene vi gjorde på de to første lederørene vi installerte etter at vi kom ut, og "Erfaringsrapport for lederørstyring fase 2", gjør at vi har kommet frem til denne prosedyren her som vi mener er ganske optimal så langt. Vi har tatt ut det beste og raffinert metodene litt. Det blir en egen rapport fra fase 3, der det som er bedre i fase 3 blir fremhevet foran det som ble gjort i fase 2. Da optimaliserer vi det videre til neste lederørsdriving på en annen plattform hvis vi skal gjøre det samme der. Sånn som nu så har vi begynt å bruke slam isteden for bare sjøvann, når vi skal bore det pilothullet vi skal la lederørene sige ned i. Det er jo en erfaring vi har gjort nu i fase 3, som vi ikke gjorde i fase 2, og som vil bli dratt nytte av senere. Primært gjør vi det samme som den gode erfaringen vi hadde tidligere med det samme, men ser vi at vi finner en ny måte å gjøre det på, så skriver vi det ned. Så kommer det rapporter på samme type arbeid."

En senioringeniør karakteriserte slik dokumentasjon som "dynamisk informasjon", siden den ivaretar og innruller stadig nye problemstillinger. Han uttrykte seg som følger,

"Dokumentasjon som er viktig er dynamisk informasjon. I planleggingsfasen bruker vi lite skriftlig informasjon, men personlige erfaringer. I detaljarbeidet brukes selvfølgelig dokumentasjon, designmanualer ol. som vi følger for at vårt produkt vi skal lage ute i havet har den standarden Statoil krever. Den type jobb er i kontinuerlig utvikling. Vi lærer hele tiden av det vi gjør og vi setter hele tiden nye grenser. For ti år siden boret vi en brønn rett ned. Nå borer vi horisontalt. Den type informasjon og viten er i utvikling. Når vi er ferdig med informasjonen som kanskje er 1-2 år gammel, er den ikke verdt papiret det er skrevet på. Vi flytter grenser, og det er det jeg kaller dynamisk informasjon. Det viktig for oss når vi skriver og planlegger, er at vi driver kontinuerlig forbedring, vi ser tilbake på det vi lærte og skrev forrige gang, og får det inn i det vi gjør neste gang. På den måten går vi fremover, samtidig som programmene som er ett år gamle kanskje ikke er up to date lengre."

Å nedtegne og systematisere erfaringer i rapporter og operasjonsplaner inngår derfor som en naturlig og rutinemessig del av arbeidet. Videre opplever informantene dette som en verdifull måte å samle erfaringer på. Daglige borerapporter og operasjonsplaner tilpasses praksis så godt som mulig, gjennom å bli produsert parallelt med operasjonen. På spørsmål om det ikke var vanskelig å omsette det de hadde gjort til teori svarte borelederen slik:

"Jeg synes ikke det er vanskelig å overføre praksis til teori. Dette er vi vant til å gjøre daglig året igjennom, det neste året og året som gikk. Vi lager program som punktvis skisserer hva vi skal gjøre. Det blir satt tall og intervall på ting der det er mulig. Det er nøyaktig den måten vi jobber på, men vi må ta oss tid til det, og det er jo **det** i Statoil som er litt vanskelig. Det skal bli mindre folk ute, ingeniøren skal vekk, jeg sitter jo her da og har en hel del administrasjon og skriving, og det å ta vare på data og systematisere de litt slik at vi kan bruke de optimalt, den muligheten blir mindre og mindre. Jeg vet omtrent hvordan jeg vil ha det, jeg **vet** hvordan jeg vil ha den planen der, men jeg får ikke tid til å lage den. Om dagen er det så veldig mange telefoner. Hvis man sitter og holder på med noe så sporer man som regel av."

Problemer relatert til oppdatering av erfaringsrapporter, så vel som nedtegning av faktainformasjon forklares her mer ut fra "tidspress" og "nedbemanning", enn problemer med å omsette praksis til teori/ tekst for senere bruk.

9.7 Bilder sendere og mottakere i overføringsrelasjoner har av seg selv og hverandre

9.7.1 "Vi i Boring" – kollektive problemløsere

Ut fra mine observasjoner fant jeg ingen uttalte klassiske "vi- vs. de andre"- holdninger mellom offshore- og onshorepersonalet i Boring i Statoil. I stedet fant jeg et stort "VI", som noen ganger refererte til "vi i Boring" forstått som alle involverte i boringsmiljøet internt på Gullfaks C, og andre ganger bare referanse til Boring generelt i Statoil. Dette "vi"-et ble sjelden kontrastert med "de andre" som en gruppe som ikke forstår, eller andre avdelinger internt i selskapet. Boringsmiljøet kan således forstås som en "selvsentrert" kultur i betydning innoverrettet og sterkt fokusert på egne aktiviteter. Dette fremstår uavhengig av om man sitter på land eller jobbet på havet, eller har ulike roller og arbeidsoppgaver for gjennomføring av aktiviteten. Den sterke "vi"- følelsen kommer også tydelig frem i uttalelser om problemløsning hvor positive og negative resultat slukes opp i et "vi mislyktes på det", "vi gjennomførte det smertefritt" ol.. En boreingeniør uttrykte den sterke "vi"-følelsen og problemløsning slik:

"Det oppstår problemer hos oss over hele linja hele tida. Det er kjekt for det blir aldri kjedelig hos oss i Boring. Vi er alle interessert i best mulig resultat, både hav og land jobber sammen med de her tingene. Vi synes det er spennende for det er alltid noe nytt som må løses. Skjærer det seg må vi bare gå videre og prøve noe nytt. Det er noe med holdningen. En tabbe kan oppstå, alle kan gjøre feil, men vi må likevel sammen løse problemet. Problemet er der selv om en gjør feil. Derfor hjelper det ikke å gå på person eller skyld på andre. Det er så mange operasjoner og det er alltid lett å være etterpåklok, men det hjelper ikke. Vi er vant til at ting går gjerne ikke etter boka, så da må vi hele tiden løse problemene. Så det er 'vi' som har problemet, problemet er hos 'oss'".

Det interessante med dette sitatet er fokuset på problemløsning som noe kollektivt, men også som et viktig trekk ved virkeligheten. Arbeidshverdagen er preget av problemløsning, og deltakerne i dette fellesskapet fremtrer og presenterer seg selv først og fremst som *kollektive problemløsere*. Det kommer også frem av sitatet at ansatte er "vant til at ting gjerne ikke går etter boka". For at aktivitetene offshore skal flyte jevnt, er offshoreansatte avhengig av å avgi arbeidsoppgaver til land. Dette er et forutsigbart atferdsmønster når problemene melder seg, og opprettholdes gjennom rutiner, og rollene ansatte spiller for hverandre i slike situasjoner. Som tidligere nevnt fortsatte lederørsdrivingen selv om de to første rørene delte seg. I denne sammenhengen sendte offshoreansatte "pasninger" til land gjennom å "be de fore oss med mer data", "sette de til å gjøre detektivarbeidet" for å finne løsninger på avhenging av rør, og gjennom å få hjelp til å "skille det viktige fra det uviktige". Offshoreansatte kunne konsentrere seg om å få den videre lederørsdrivingen i mål. I praksis kan vi si at hav- og landansatte hjelper hverandre med å balansere mellom *utfordringer*, her forstått som deling av rør, hvor skal de plasseres, og *ferdigheter* forstått som evnen til å oppklare problemene, foreta beregninger og finne frem tilstrekkelige data, oppsøke personer som kan hjelpe til med å løse problemet og eventuelt tenke nytt. Med begrep hentet fra kapittel 3, kan det synes som de holder seg i *flytsonen* og behersker *gode relasjonelle ferdigheter*. Relasjonen opprettholdes gjennom umiddelbar respons på utspill, som støttes av møtevirksomhet to ganger om dagen, og at ved deltakerne i hver sin ende av overføringsrelasjonen har tillit til at meddeltakerne utfører arbeidsoppgaver man er blitt enige om.

Et annen interessant forhold er at selv om metaforene "hav" og "land" er godt etablerte bilder på en oppdelt organisasjon som knytter til seg ulike arbeidsoppgaver, ble disse fra begge sider stadig referert til uten å fremtre som et bilde på en fremmed virkelighet. Landpersonalet betegnet sine roller som "planleggere", "sensorer" eller "kontrollører" over hva som er viktig og uviktig. Videre karakteriserte de seg selv som "håndlangere" og

"løpegutter", og følte at deres arbeid grep inn som en viktig del av operasjonen offshore. Dette ble satt i sammenheng med at de har regulær arbeidstid, og er med på enhver operasjon i for-, under- og etterkant. De sitter med overblikket. Ansatte på havet presenteres for bruddstykker gjennom 14 dagers involvering. De på sin side karakteriserte sine roller som "iverksettere" og "administratorer" av det praktisk operasjonelle og "formidlere" av informasjon til land om hvordan de ligger an i operasjonen. Bilder ansatte i hver av disse lokaliseringene benyttet for å karakterisere hverandre har et positivt preg, og støtter opp om denne rollefordelingen. Offshoreansatte betegnet kollegaene på land som "viktige samtalepartnere", "gode støttespillere", "avlastningspersonell", "detektiver" og "hjelpere" for gjennomføring av det praktisk operasjonelle og for utveksling av erfaringer. Ansatte på land omtalte offshoreansatte som "utøverne", "de ute" og "sliterne". Det kan synes som om deltakerne bruker disse metaforene for å strukturere og forstå sin egen og andres roller i deres daglige virke, arbeidet de er satt til å løse og praksisfellesskapet de er en del av. Videre kan det synes som om metaforene har innvirkning på hvordan ansatte handler, opplever, erfarer og plasserer selv i forhold til de andre rollespillerne. Når lederørene ikke ville ned i hullene, fikk offshoreansatte behov for hjelp og avlastning av landdivisjonen. Landansatte trer da inn i rollen som "hjelpere" og "avlastningspersonell". De finner frem nødvendig informasjon og avlaster offshoreansatte ved å ta på seg visse arbeidsoppgaver. I andre sammenhenger opptre de som "kollektive problemløsere", eller som "gode samtalepartnere" jfr problemsituasjonen hvor de forfulgte ideen om bruk av slam. Ansatte iscenesetter sine metaforer og handler som om de er virkelige. På denne måten skaper og gjenskaper deltakerne i boring fellesskapet de er en del av.

9.7.2 Jobbrotasjon og tilgang på varierte arbeidsoppgaver

Det kan synes som om ansatte har tilnærmet og ervervet seg erfaring om lederørsdriving, ved å være tilknyttet ulike deler av denne aktiviteten på et mangfoldig nivå. Noen ganger har man jobbet med iverksettelse av operasjonen offshore. Andre ganger har man deltatt i planleggingen, vært ansvarlig for selve gjennomføringen på land, skrevet erfaringsrapporter i etterkant ol. Enkelte har vekslet mellom å ha regulær arbeidstid på land og tatt småturer offshore underveis i operasjonen i en fase, og vært utstasjonert offshore under en annen fase. Noen eksempler på dette er *senioringeniøren* som var satt til å planlegge lederørsdriving fase 3. Han satt på land, men hadde jobbet offshore under forrige lederørsdriving. Underveis i operasjonen reiste han noen turer offshore. I rollen som

planlegger hadde han snakket med en boreleder som hadde vært med på lederørsdriving både på Gullfaks og Sleipner, og tok kontakt med ansatte i Odfjell som var kontraktøren ved forrige lederørsdriving. Han sporet opp en video, som omhandlet deler av lederørsdriving fase 2, som en i Odfjell hadde tatt. Han viste den for ansatte i Trans Ocean, som nå var hovedsamarbeidspartner. Ved å være ansvarlig for å skrive boreprogrammet, kom han i kontakt med andre personer og problemstillinger, enn han ville gjort ved å jobbe med det praktisk operasjonelle. Jeg tenker her på administrativt arbeid som å innhente opplysninger, samle og tolke erfaringer fra tidligere erfaringsrapporter, trekke ut essensen fra disse, sørge for å distribuere boreprogrammet til meddeltakerne, skrive kontrakter, undersøke nye regler og prosedyrer, utstyr ol. *Den ene av borelederne* hadde også vært boreleder under lederørsdriving fase 2. I denne rollen koordinerte han det praktisk operasjonelle, samlet informasjon fra de involverte offshore, og sto ansvarlig for å holde landorganisasjonen orientert. Tidligere i sin karriere hadde han vært utstasjonert på land og var leder for Boring & Brønn aktiviteter på en annen plattform. Da Gullfaks C ble bygget satt han i en prosjektgruppe for hvordan boreaktivitetene skulle organiseres fysisk og layoutmessig, og fikk gjennom forbedringer fra Gullfaks A og B plattformene. Etter lederørsdriving fase 3, sluttet han på Gullfaks C og deltok på et nytt prosjekt.

Operasjonslederen som satt på land under lederørsdrivingen, var boreleder på Gullfaks C et par måneder før. I rollen som operasjonsleder opptådte han som administrator av hele operasjonen, med alt hva det innebærer av ansvar for koordinering av mennesker, utstyr, handlingsplaner osv. Samtidig fungerte han som bindeledd mellom plattformen og hovedkontoret i Stavanger. *Boreingeniøren* jobbet hovedsakelig offshore, sørget for å skrive ned fakta i daglige borerapporter, innhente opplysninger fra retningsborene, mudloggerne osv, men deltok på møter og samlinger i landorganisasjonen i friperioden.

9.8 Personlige nettverk og uformelle praksisfellesskap

I forbindelse med slameksemplet understreket ansatte nødvendigheten av "å lete alle veier", og "å spore opp folk". Underforstått signaliserer informantene her et behov for tilgang til personer som besitter erfaring om hvordan et problem kan løses. I denne delen av kapitlet ønsker jeg derfor å se nærmere på formidlingen av erfaringer gjennom ulike relasjoner. Jeg vil ta for meg både hvordan selskapet mer formelt har organisert

samhandlingen mellom ansatte for å sikre gode overføringsrelasjoner, og hvordan ansatte uformelt knytter til seg mennesker etter behov utover plattformens grenser.

9.8.1 Erfaringsoverføring gjennom sterke og svake bånd

En viktig side ved erfaringsoverføring i Boring kan sees i sammenheng med ansattes nettverk, hvor de knytter til seg kollegaer eller ressurspersoner gjennom sterke og svake bånd (Granovetter, 1973). *Sterke bånd* i denne sammenhengen er kollegaer man har et nært og jevnlig kommunikativt forhold til, slik som ansatte på Gullfaks C og deres støttemiljø på land. Som vi så tidligere var denne relasjonen preget av gjensidig avhengighet og tillit, og hyppig meningsutveksling gjennom telefonmøter to ganger hver dag. Deltakerne i hver sin ende av overføringsrelasjonen hadde praktisk kjennskap til arbeidsoppgaver innenfor hver av disse lokaliseringene. Videre identifiserte ansatte seg som deltakere i felles kultur. *Svake bånd* kan utvikles med kollegaer man vet om, eller kommer i kontakt med gjennom andre, som man har et mer distansert og indirekte forhold til. Svake bånd kan også fungere som bindeledd mellom ulike mennesker og avdelinger, og åpne opp for tilgang til andres nettverk. Et eksempel som tydeliggjør dette er i forbindelse med leteboring.

Operasjonslederen inne på land har morgensamtaler med personer fra hovedkontoret i Stavanger. Disse er igjen i kontakt med representanter fra alle prosjektene på dette området. Plattformen har da allerede meldt fra om sine problemer til operasjonslederen, som igjen lufter disse tankene med ansatte på hovedkontoret. Samtidig samler operasjonslederen erfaringer fra disse miljøene. Er det noe av betydning melder han tilbake til plattformen. Operasjonsleder har sterke bånd til både plattformen og kontoret i Stavanger. Han fremstår således som en brobygger eller nøkkelperson mellom plattformen og andre deler av selskapet. De svake båndene er relatert til alle prosjektene operasjonslederen har en indirekte tilknytning til, gjennom sin kontaktperson i Stavanger. Offshoreansatte på sin side har svake bånd til leteboringsprosjektene gjennom operasjonslederen. Da deltakerne bestemte seg for å forsøke å få rørene ned i hull med den nye slamtypen, hevdet boreingeniøren at operasjonslederen hadde fått rask tilbakemelding gjennom sin indirekte kontakt med leteboringsprosjektet, og beskrev dette slik;

"Jeg er ikke helt sikker, men jeg tror han NN undersøkte og sjekket opp, eller fikk tak i noen fra leteboring, som visste om det med slamkvaliteten. Det var jo borelederen som hadde erfaringen, og han ringte vel kanskje selv og, men jeg tror det gikk raskt for han NN å få tak i de som kjente til det. Enten det var via kontoret i Stavanger, eller... jeg vet at de igjen er knytta opp mot ulike prosjekt og at han NN samler inn erfaringer derfra og meldte tilbake til oss. For vi ute meldte fra om det inn til land, og da tror jeg NN brakte det videre. Vi gir oss jo ikke så lett, og tar oss tid til å følge ideer når vi tror det kan hjelpe oss."

Et annet eksempel på hvordan erfaringer utveksles og flyter rundt gjennom sterke og svake bånd er i forbindelse med ukentlige møter mellom ingeniørene på land. Siden støttedivisjonen for Gullfaks, Veslefrikk og Troll er lokalisert i samme bygg på land, har ingeniørene som representerer disse installasjonene etablert ukentlige møter. Under lederørsdrivingen på Gullfaks C foregikk samme operasjon på Troll. Erfaringer fra disse forskjellige installasjonene ble utvekslet og diskutert. En ingeniør på land beskrev disse møtene slik

"Vi trekker jo på hverandre. På disse møtene går vi gjennom hva som har skjedd på hver rigg. Vi informerer hverandre om hendelser vi synes er viktige og vi får hjelp av hverandre. Gjærne inviteres folk til en presentasjon av utstyr, eller noe vi interesserer oss for. Det kan være et firma som presenterer et eller annet. Uansett blir de siste ukers problemstillinger belyst og diskutert, og det er jo viktig. Det er vel en 10-15 personer, en referansegruppe som stiller kritiske spørsmål til prosjektene."

Disse formaliserte møtene er derfor med på å sikre at viktige erfaringer fra hver av plattformene blir fanget opp og overført mellom representantene fra de ulike installasjonene. Ingeniørene på land fremstår således som brobyggere mellom sin egen og de andre installasjonene. Likevel kan det være ansattes personlige, eller uformelle nettverk som kan være avgjørende i krisesituasjoner. En representativ uttalelse når man står overfor et problem, og behovet for andres erfaringer er påtrengende, gjengis i sitatet under. Her understreker boreingeniøren nødvendigheten av å ta "ringerunden". Med dette menes å ringe rundt til kollegaer i boringsmiljøet, som enten kan gi et svar eller hjelpe til med å finne et svar, eller komme med forslag til personer som kan gi et svar osv. Boreingeniøren beskrev dette slik:

"Det er vanlig å ta ringerunden for å finne noen som kan gi oss svar. Det er alltid en som vet, og vet ikke han svaret, så vet han alltid om en annen som kanskje har svaret. Vi finner alltid et svar, eller en person som kan hjelpe oss til å finne svaret."

"Ringerunden" fremstår her som en måte å knytte til seg kjente og ukjente personer etter behov. Det kan synes som om formidlingen av erfaringer gjennom svake bånd, er en viktig overføringsform innenfor denne kulturen, enten det skjer formelt eller uformelt. Samtidig fremstår slike kanaler for erfaringsoverføring som noe ansatte nærmest tar for gitt. Selv forklarte informantene dette ut fra at arbeidsstyrken i boring generelt i Nordsjøen har vært meget stabil, og at de selv har skapt en kultur hvor det å hjelpe hverandre er en naturlig del av hverdagen. En boreleder beskrev dette slik;

"Av oss som har jobbet lenge, og de fleste i denne posisjonen har det...Du skal lete lenge før du finner en som ikke har hatt behov for snartenkning og støtte fra andre. Grunnen til at vi kan være på det nivået vi er i dag, er fordi vi trår til og gir hverandre en håndsrekning. Erfaringsoverføring er derfor ikke noe nytt. Det er en del av kulturen at vi alltid har hørt med andre, kontaktet de vi tror kan gi oss informasjon, uavhengig hvem, hvor, når og hvordan så og si. (...). Statoil har etter hvert blitt større og større, men her i boring har vi opprettholdt kontakten med de gamle, som er spredt rundt. Faren er at selskapet ikke ser verdien av det vi har bygget opp, og kniper inn på å styrke erfaringsoverføringen mellom oss."

Siden den stabile arbeidsstyrken internt i boring også har vært mobil, dvs rotert rundt i miljøet, har ansatte fått anledning til å etablere personlige relasjoner med kollegaer. Både på andre installasjoner og prosjekt, og personer utenfor selskapet som er ansatt hos kontraktører, serviceansatte osv. Noen har et "instrumentelt" forhold til nettverket sitt og "bruker det" for å diskutere og få hjelp til å løse problemer. En senioringeniør og boreleder beskrev dette slik,

"Det som gjelder for de fleste er at vi bygger oss opp egne nettverk og bruker disse nettverkene når vi står overfor ting. Det går ut på at du ved hjelp av kjente, du lærer å kjenne folk omkring i miljøet, de som du lærer å kjenne etter hvert bruker du hvis du står overfor ting du gjerne vil diskutere. Det er lettere å plukke opp en telefon. Det er jo det de fleste gjør".

Andre fremhevet den sosiale siden som å "ta en liten prat". Dette gjør de for å opprettholde kontakten med kollegaer, få oversikt over hvem av kollegaene som befinner seg på de andre installasjonene, og orientere seg om hva som skjer generelt på disse.

" Stort sett har jeg ringt og hørt. Tatt en liten prat med de. Vi kjenner hverandre som regel alle sammen. Siden jeg har vært så lenge i selskapet så kjenner jeg de aller fleste av de som er ute. Så ringer jeg hvis jeg får tid og prater med dem. Hvis det er større ting så får jeg jo se rapportene. På Troll driver de å installerer lederrør akkurat nå. De kikker selvfølgelig hit på Gullfaks går jeg ut fra og ser hva vi gjør, akkurat som jeg kikker på deres rapporter og ser hva de gjør. En del Trans Ocean folk er på Troll som har vært her. Akkurat nå er det vel ingen som har vært med på lederørinstallasjon som er ute der, men jeg vet det kommer en ut fra Statfjord i dag, som var med på lederørsdriving forrige gang. Vi prøver jo å dra i gang kontinuitet også i at personell drar med seg erfaringskontinuitet ute."

Uansett motiv for å spore opp potensielle erfaringskilder, oppleves bruk av telefon som det mest effektive hjelpemidlet. Dette henger sammen med at ansatte er spredt geografisk i organisasjonen, og fordi det går raskere enn å vente på og lese gjennom rapporter. Ved å ha oversikt over hvor kollegaer befinner seg, personlige relasjoner til disse og gjennom tilgang til telefon, opplevde ansatte at formidlingen av praktiske operasjonelle erfaringer og ideer ofte strakk seg ut over plattformens grenser. Videre at de gikk raskt mellom de involverte aktørene i Boringsmiljøet. En boreleder beskrev dette slik:

"På det rent operasjonelle er det ikke noe tungt maskineri eller byråkrati vil jeg si. Hvis man har en glup idé, og i praksis at den viser seg å virke, så er det veldig lett. Da kan du finne ut at om to dager gjør de det samme på Sleipner, som motor til å drive borekrone. Det er litt vanskelig å komme på eksempler, men en ny type slam som vi begynte med, at det raskt formidles til de andre installasjonene. Da kan vi få formidlet umiddelbart erfaringer med det samme, som kan suppleres med en skreven rapport neste dag, alt etter hvor viktig det er. Man muntlig overfører raskt, erfaringer som er gode og dårlige, så tar man å formaliserer det og dokumenterer i etterkant."

Som det kommer frem av dette sitatet kontrasterer borelederen det operasjonelle, dvs organisasjonen til havs, med byråkratiet. Underforstått, organisasjonen som helhet kan være byråkratisk og treg, mens ansatte i den operasjonelle delen knytter til seg mennesker og overfører erfaringer seg imellom etter behov. Dette skjer både på kryss og tvers mellom plattformer, støttedivisjonen, serviceselskap, kontraktører osv, og mellom organisasjonens mer formelle struktur.

9.9 Refleksjoner om erfaringsoverføring slik det praktiseres i Boring

9.9.1 Begrensninger ved formelle prosedyrer

Lederørsdriving fase 3 er på mange måter et eksempel på et komplekst og ustabilt handlingsforløp. Uforutsette hendelser og særegne kontekstuelle forhold (som hard formasjon under plattformen, løse koblinger mellom rørene, og rør som glir i egen retning pga stor sidebelastning), griper inn og forstyrrer den planlagte utførelsen. Det eksisterer således et sprik mellom hvordan lederørsdriving faktisk utfolder seg konkret i fase 3, og beskrivelsene av denne operasjonen i boreprogrammet basert på tidligere erfaringsrapporter. Med begreper introdusert i kapittel 3, kan dette forstås som et sprik mellom *kanonisk og ikke-kanonisk praksis*. Ved bare å se på de kanoniske prosedyrene vil viktige sider ved lederørsdrivingen forsvinne. Som vi så tvinger det faktiske arbeidet, med alt hva det innebærer av plutselige hendelser, behov for nye løsninger, sammenlikning med tidligere faser og omstrukturering seg på en måte inn mellom beskrivelsene i boreprogrammet og særegne krav ved situasjonen ansatte befinner seg i. Dette illustrerer begrensningene ved på forhånd skisserte prosedyrer i forbindelse med overføring av erfaringer fra en situasjon/ fase til en annen.

9.9.2 Erfaringsoverføring gjennom modellering av eksempler fra andre situasjoner

For å få kontroll over lederørsdrivingen presses ansatte kontinuerlige til å skape og gjenskape mening ut av situasjoner og problemer. De er både særegne for nettopp denne installasjonsfasen, og fremstår som kaotiske og usikre, jfr deling av rør, løse koblinger, hard formasjon og rør som glir i feil retning. I den forbindelse har vi sett at det foregår en form for refleksjon underveis i problemsituasjonen, og innramming av situasjonen basert på nye og uventede trekk ved situasjonen. Spørsmålsstilling, fri assosiasjon, prøving og feiling spiller her en sentral rolle. Erfaringsoverføringen mellom de erfarne utøverne skjer gjennom spørsmålsstillingen, som initierer refleksjon slik at nye innfallsvinkler, problemstillinger og handlingsvalg skapes, eller blir synlige. Spørsmålene springer verken ut av et tomrom, eller fungerer som løsrevet fra handling. De er knyttet til ansattes

forventninger om hva som kan være feil, hva de har gjort tidligere og hvordan liknende problemer eventuelt er løst i analoge situasjoner. Deretter prøves dette ut i handling.

Videre så vi at borelederens erfaringer fra leteboring fremsto som det forløsende for å løse problemet med rør som ikke ville ned i pilothullene. Det kan synes som om han har bygget opp hva vi i kapittel 3 kalte *et repertoar av eksempler*, han bruker som tolknings- og sammenlikningsobjekt i problemsituasjonen han befant seg i. Når lederørene ikke ville gli ned i pilothullene mestret han å se denne situasjonen som noe allerede eksisterende i dette repertoaret. Sammen med de andre deltakerne modellerte han denne partikulære erfaringen fra leteboring på forskjellig måter gjennom spørsmålsstilling og prøving og feiling. Dette satt informantene på sporet av videre problemløsning. Ved å se problemene med å få rørene ned, som noe delvis sammenfallende med og delvis forskjellig fra hva man gjør innen leteboring, mestret de å generere en ny erfaring som er særegen for fase 3, samtidig som de bygget på erfaringer fra leteboring. Dette er et tegn på partikulære eksemplers betydning for tilegnelse og overføring av erfaringer. Innholdet i de på forhånd skisserte prosedyrene fremstår som generelle beskrivelser sammenliknet med den faktiske situasjonen og de konkrete og uventede problemene som skal løses. Erfaringsoverføring fra en fase til en annen foregår ikke nødvendigvis som en direkte overføring av erfaringer i betydning av at man gjør akkurat det samme.

9.9.3 Betydningen av førstehåndserfaring

Vi har også sett at effektiv overføring av situasjonsbeskrivelser fra en lokalisering til en annen er knyttet til at sender og mottaker selv har utført i praksis det beskrivelsene tar sikte på å beskrive. Billedlig fortalt nevnte borelederen i forbindelse med dette at deltakerne i Boring springer ut at felles "grunnstamme", "at de som sitter på land kommer fra rigg", og at de "gamle" har vært til stede når nye har kommet inn i gruppen. Dette viser betydningen førstepersonserfaringer har for effektiv erfaringsoverføring mellom utøvere i ulike deler av organisasjonen. De ansatte befinner seg i situasjoner hvor de får tilgang til erfaringer som er innskrevet i, eller kontinuerlig innskrives i aktiviteten, gjennom samhandling med andre erfarne utøvere.

9.9.4 Erfaringsoverføring gjennom "legitim perifer deltakelse"

Lederørdrivingeksempelen tydeliggjør også at på bakgrunn av jobbrotasjon, deltakelse på mangfoldig nivå og ved å gå inn og ut av roller under ulike tidsepoker og faser av lederørdrivingen, erverver ansatte seg erfaringer i første person med de situasjonene og arbeidsoppgavene de er involvert i og utfører. Forståelsen mellom deltakerne i en overføringsrelasjon kan knyttes opp mot at informantene har førstehånds kjennskap til hvordan det er å jobbe offshore og onshore, hvem som er involvert, hvordan det er å utføre planleggingsarbeid, hvilket utstyr man skal velge, hva som må til for å støtte hverandre når planlagt arbeid skjærer seg, hvem man skal kontakte, hvordan man skal uttrykke seg, hva ord og uttrykk betyr, hvilket regelverk, krav og prosedyrer man skal følge, hvordan osv. Etter gjentatte forsøk på å handle i forhold til aktiviteten fra forskjellige "vinkler", gjennom ulike roller og relasjoner, og ved å håndtere og mestre problemer man står overfor, har ansatte lært å opptre og fungere som "insidere" i og medlem av praksisfellesskapet. De har praktisk innsikt i, og oversikt over lederørdrivingen, den nedarvede historien til denne operasjonen, og ord og uttrykk som har sprunget ut av arbeidet. Lederørdrivingeksempelen har avdekket at det er viktig å se tilegnelse og overføring av erfaringer som et uatskillelig aspekt ved sosial praksis. Samtidig har det vært nyttig å se erfaringsoverføring i lys av begrepet "legitim perifer deltakelse", som analytiske verktøy å orientere seg etter for å komme nærmere en forståelse av hvordan erfaringer tilegnes og overføres i et praksisfellesskap.

9.9.5 Erfaringsoverføring utover praksisfellesskapets grenser

I dette kapitlet har jeg også anvendt begrepene *sterke* og *svake bånd* som analytiske redskap for å komme nærmere en forståelse av hvordan erfaringsoverføring strekker seg utover plattformens grenser. Sterke bånd karakteriserte relasjonen mellom sender og mottaker som kjenner hverandre, eller som står i et gjensidig avhengighetsforhold. Svake bånd betegnet en overføringsrelasjon der sender og mottaker har et indirekte forhold, eller kommer i kontakt med hverandre gjennom andre. Vi har her sett at slike bånd er fremtredende i Boring. Rotasjonen av ansatte mellom hav- og landorganisasjonen, ulike installasjoner, prosjekt osv har gitt deltakerne i Boring mulighet til å bli kjent med kollegaer rundt omkring i miljøet, jfr senioringeniøren. Ved å ha møtt disse ansikt til ansikt, og jobbet med disse på andre prosjekt eller installasjoner, har de fått anledning til å etablere personlige relasjoner de kan dra nytte av senere. Dette selv om de senere er

involvert i nye arbeidsoppgaver på hver sin kant av organisasjonen. Det kan derfor synes som om tidligere personlig ansikt til ansikt kommunikasjon og geografisk nærhet er viktige faktorer for etablering, utvikling og opprettholdelse av overføringsrelasjoner. Ved siden av dette hevder borelederen at erfaringsoverføring "er en del av kulturen", og at deltakerne i Boring alltid har "gitt hverandre en håndsrekning". I kapittel 3 så vi at empiriske studier fra norsk oljeindustri viser en sammenheng mellom geografisk nærhet og etablering av uformelle relasjoner og nettverk (Lorentsen Hepsø 1996, Sørholdt 1996, Husemoen 1997, Aase 1997). Det blir hevdet at de som er lokalisert i nærheten av hverandre utvikler felles nettverk, og har mer formell og uformell kommunikasjon. Dette opprettholdes selv om organisasjonsstrukturene i organisasjonen endres over tid. Det blir også påpekt at i de situasjonene hvor strukturelle endringer medfører at ansatte blir spredt geografisk, opprettholdes informasjonsutvekslingen på tross av geografisk avstand. Dette sammenfaller med informantene i Boring sine beskrivelser. Borelederen hevdet at han pleide å ta "en liten prat" med kollegaer på andre installasjoner fordi han "kjenner de fleste som er ute", mens senioringeniøren hevdet at han "bruker folk omkring han har jobbet med tidligere". Det eksisterer således et nettverk av uformelle relasjoner som går på kryss og tvers av organisasjonens formelle struktur. Slik det fremkommer av beskrivelsen virker disse meget, om ikke mer effektive, enn om overføringsrelasjonene skulle følge formelle kanaler. Jeg tenker f.eks. på rask oppsporing av tralle som vernet sensitivt utstyr så vel som bruk av slam. Sett under ett illustrerer analysen i dette kapitlet betydningen sterke og svake bånd har som kanaler for erfaringsoverføring. Komplekse nettverk av uformelle relasjoner fremstår som effektive kanaler for erfaringsoverføring.

9.9.6 Erfaringsoverføring gjennom rutiner

I kapittel 3 så vi at Skule (1994) likestilte *rutiner* med gjentakende handlingsmønstre hvor minst to personer er involvert. Disse handlingsmønstrene kan forstås som lagringsplasser for en organisasjons ervervede kunnskap, og de kan bidra til å forsterke måter å se og handle på. Han påpekte også at utøvelse av rutiner kan forstås som en form for regelfølgende aktivitet som fremmer en organisasjons "know how". Gjennom å utføre opparbeidede rutiner tilegnes og overføres kunnskap. Et karakteristisk trekk ved lederørdrivingen er det kontinuerlige nedskrivningsarbeidet. I forkant av operasjonen hvor man skriver et boreprogram om hva man skal gjøre, underveis i iverksettelsen og gjennomføringen hvor man skriver hva man gjør i daglige borerapporter, og i etterkant

hvor man forsøker å fange inn hva man har gjort og forslag til eventuelle forbedringer i erfaringsrapporter. Dette skjer regelmessig og er et forutsigbart atferdsmønster i forbindelse med aktiviteter i Boring. "Vi gjør det egentlig på lik måte enten det er lederørsdriving eller en boreaktivitet" uttrykte personen som var satt til å skrive boreprogrammet. Borelederen uttalte at "dette er vi vant til å gjøre daglig året igjennom, det neste året og året som gikk". Å skrive ned erfaringer inngår således som en naturlig del av arbeidsrutinene.

Videre fremstår både boreprogrammet, de daglige borerapportene og erfaringsrapportene i form av standardiserte formant. Det ligger mao klare føringer for hva man skal skrive, hvor og hvordan, men også til hvem man skal distribuere hva. Under beskrivelsen av handlingsforløpet uttrykte boreingeniøren at borerapportene bare skulle inneholde fakta om hva de gjør, mens erfaringsrapportene skulle beskrive hvordan operasjonen ble utført. Samtidig hevdet hun at kontraktørene fikk innblikk i noe av informasjonen, mens Statoilansatte hadde tilgang på all informasjon. Rutinene for nedskrivningsarbeidet og de standardiserte dokumentene er således med på å styre ansattes oppmerksomhet. De hjelper dem med å rette fokus mot hva som er relevant og viktig å ha med, samtidig som man vet at erfaringsrapportene er beskrivende, mens borerapportene er faktaorientert.

Rutinene skaper også forventinger deltakerne imellom. De bidrar til at de kan stole på hverandre, og at kollegaene utfører sin del av arbeidet man er sammen om. Informantene offshore kunne avgi arbeidsoppgaver til land, for å opprettholde egen aktivitet. Videre så vi at boreingeniøren sørget for nedtegnelsen av fakta i daglige borerapporter. Disse fakset hun inn til landorganisasjonen tre kvarter før morgenmøtet. Ansatte på land kunne forvente å motta disse rapportene til bestemte tidspunkt. På denne måten kunne de forberede seg til diskusjoner på morgenmøtet med offshoreansatte, eller få tilgang til erfaringer de kunne bringe videre til andre i organisasjonen. Siden operasjonslederen hadde daglige samtaler med hovedkontoret i Stavanger, som også omhandlet hvordan operasjonen på Gullfaks C utfoldet seg, kunne offshoreansatte forvente å få tilbakemeldinger på sine utspill som operasjonslederen brakte videre. Ved å ha rutiner for at ingeniører på land møtes ukentlig, åpnes mulighetene for erfaringsoverføring mellom egen og andre installasjoner.

Siden forslag til forbedringer fremheves i erfaringsrapporter som skrives i etterkant av en operasjon ligger forbedringspotensialet implisitt for neste utførelse av liknende arbeid. Ved

at erfaringsrapportene med sine anbefalinger blir utgangspunkt for neste boreprogram trekker man hele tiden med seg nye erfaringer og revurderer "gamle". På denne måten ivaretas hva som i kapittel 3 ble beskrevet som *dobbel-sløyfet læring*. Beslutninger som ble foretatt i en tidligere situasjon, og som viste seg å være vellykket i en fase, blir fanget opp i senere program og faser. I forarbeidet til Program for lederørsdriving fase 2, var Erfaringsrapporten for fase 1 utgangspunktet. I fase 3, var Erfaringsrapporten for fase 2 utgangspunktet osv. Lederørsdrivingen ble avsluttet i fase 3, men ved senere lederørsdrivinger på andre installasjoner vil Erfaringsrapport for fase 3 inngå som et veiledende dokument. Ved å ha rutiner for nedskrivning og bruk av skriftlige erfaringer, slipper ansatte å starte med blanke ark foran enhver ny fase. Samtidig fremtrer og opprettholdes erfaringsoverføring mer eller mindre som en selvgående og kontinuerlig prosess. På slutten av lederørsdrivingen understreket borelederen at "Erfaringsrapportene er et typisk erfaringsoverføringssystem som i dette tilfellet har virket veldig, veldig godt". En senioringeniør karakteriserte slik dokumentasjon som "dynamisk informasjon", siden den ivaretar og innruller stadig nye problemstillinger. Rutinene og standardiseringen bidrar derfor til at organisasjonen får mulighet til å lagre viktige erfaringer, selv om nye ansettes, eller at ansatte roterer rundt i selskapet og stadig forholder seg til nye arbeidsoppgaver og problemstillinger. Dette eksempelet viser betydningen rutiner har på individ- så vel som organisasjonsnivå i forbindelse med tilegnelse og overføring av erfaringer.

9.10 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg tatt utgangspunkt i en konkret boreoperasjon, lederørsdriving fase 3, for å komme nærmere en forståelse av hvordan deltakerne i praksisfellesskapet boring opplever og iscenesetter erfaringsoverføring i sitt daglige arbeid. Boreoperasjonen kan tjene som eksempel på hvordan erfaringer overføres fra en fase til en annen, fra situasjon til situasjon, mellom kollegaer internt på eget skift, andre skift og på tvers av geografiske lokaliseringer. Vi har sett at erfaringer fra tidligere faser ligger lagret i deltakerne selv som evner, rutiner, vaner og ferdigheter, i ulike typer dokumentasjon og boringsspråkspillet i form av ord og uttrykk, i forventninger knyttet til roller, i relasjonene mellom deltakerne, i rutinene og selve praksisfellesskapet som er organisert rundt aktiviteten. Kjennetegn ved overføringsrelasjonene er felles forståelse og interesse for lederørsdriving, hvem som skal

gjøre hva, når, hvor og hvordan, gjensidig avhengighet, førstepersonserfaring med budskapet som overføres og mottas, rask tilbakemelding på utspill og tillit til mottakerne.

10 Oppsummering og avslutning

10.1 Innledning

Da jeg begynte med denne oppgaven var utgangspunktet å komme nærmere en forståelse av hvorfor erfaringsoverføring i kildeprosessen ikke fungerte i tråd med Prosjekt Erfaringsoverførings intensjoner. I forbindelse med min undring omkring dette viste jeg i kapittel 1 til Løckens (1965) distinksjon mellom idealer og realiteter. Idealene knyttet jeg opp mot oppfatninger deltakerne i Prosjekt Erfaringsoverføring hadde i relasjon til hva en erfaring er, og hvordan samspillet mellom ansatte kan bidra til erfaringsoverføring. Realitetene ble satt i sammenheng med hva ansatte forstår med en erfaring, og hvordan samspillet dem imellom faktisk bidrar til erfaringsoverføring. Jeg antok at noe av problemet kunne ligge i et gap mellom idealer og realiteter. Ved å gi tykke beskrivelser av selskapets uttalte teori om erfaringsoverføring (kap 5), og hvordan ansatte selv opplever og praktiserer denne teorien (kap 6), samt å analysere hva de selv forstår med erfaring og erfaringsoverføring slik de selv utfører det i tilknytning til dagligdagse arbeidsoppgaver (kap 7-9), har jeg forsøkt å fange inn mulige gap mellom idealer og realiteter. Når jeg nå skal oppsummere og kommentere funnene, opplever jeg at Ritzers (1994) terminologi kan bidra til å belyse hvordan erfaringsoverføring i Statoil kan forstås.

10.2 Erfaringsoverføring i Statoil i lys av ulike former for rasjonalitet

Selskapet er på et overordnet nivå styrt av prinsipper preget av formålsrasjonalitet. Jeg tenker på langsiktighet, forutsigbarhet, helhetstenkning og betydningen av stordriftsfordeler, samt regler for handling nedskrevet i generelle prosedyrer. Dette skal lede selskapet frem mot det overordnede målet om effektivitet og lønnsomhet. Organisatorisk er nettverkene organisert som horisontale prosesser i en ellers sterkt hierarkisk struktur. I denne posisjonen forsøker prosjektet å lage et erfaringsoverføringssystem for å komme i møte krav som er skapt gjennom norsk lovgiving knyttet til olje- og gassvirksomheten på norsk sokkel. KP-håndbøkene ble utarbeidet som et styringsverktøy i overensstemmelse med denne lovgivingen og laget med

utgangspunkt i ideen om at alle innenfor U&P skal forholde seg til de samme kravene. På den annen side er prosjektet opptatt av å lage et styringsverktøy som forenkler ansattes arbeidsprosesser. Samtidig betones den **substansielle verdien** om at ansatte selv skal få større valgmulighet i egen arbeidssituasjon. Derfor fokuseres det på generelle prosedyrer. Kombinasjonen av langsiktighet, helhetstenkning og generelle prosedyrer til organisasjonenes beste på den ene siden, og brukervennlige kravprosedyrer for ansatte i deres arbeidshverdag preget av ”her og nå” – situasjoner på den andre, fremtrer som problematisk. Jeg opplever at noe av utfordringen for Prosjekt Erfaringsoverføring nettopp ligger i spenningsfeltet mellom formålsrasjonalitet og substansiell rasjonalitet. I kapittel 6 så vi at det største gapet mellom idealer og realiteter er knyttet til synet på og bruken av KP-håndbøkene. Ansatte opplevde at håndbøkene var lite nyttige fordi kravene var for generelle og ikke grep inn i deres daglige arbeidsoppgaver. Mens den styrende dokumentasjon var tenkt å ha en universell bruksverdi for alle enhetene i U&P, søker informantene kontekstavhengig dokumentasjon som er relatert til konkrete arbeidsoppgaver og problemløsningssituasjoner innenfor egen lokale enhet eller avdeling. De utnytter dokumentasjon som springer ut av språkspill ansatte selv opererer innenfor som f.eks. egenkonstruerte manualer, lokale handoversystem og erfaringsrapporter. Det kom også frem at effektiv bruk av KP-håndbøkene med generelle krav først og fremst er tilpasset eksperter, eller kyndige utøvere i Dreyfus og Dreyfus’ terminologi, i den forstand at evnen til å foreta valg blant mulige kravprosedyrer og situasjonsvurderinger krever et skjønn som tilegnes gjennom praktisk arbeid, og derigjennom forutsetter at man er erfaren. Problemene med å få ansatte til å delta i kildeprosessen kan henge sammen med at enkelte av de involverte manglet tilstrekkelig praktisk erfaring og tilhørende førstehåndskjennskap med arbeidsprosessene kravprosedyrene refererte til, og således hadde problemer med å forestille seg hva den uttalte teorien omhandlet.

I undersøkelsen kom det frem at det eksisterte divergerende mål og interessekonflikter. Ansatte definerte sin virkelighet annerledes enn Prosjekt Erfaringsoverføring og handlet i tråd med egen virkelighetsforståelse. Mens den uttalte teorien tar utgangspunkt i ansatte som formålsrasjonelle aktører som slutter opp om organisasjonens mål om helhetstenkning og stordriftsfordeler, gjennom sitt fokus på KP-håndbøkene, kommer det frem i kapitlene 6- 9 at ansatte søker verdier av mer substansiell karakter. Disse er forankret i personlige prioriteringer og lokale mål. Jeg tenker her på verdier knyttet til utfoldelse av kreativitet og bruk av egne faglige ferdigheter i konkrete problemløsningssituasjoner, samt ønsket om å

perfeksjonere seg innenfor sitt fagområde, være tro mot eget yrke og derigjennom egen yrkesstolthet. De forsøker å ivareta spontanitet, lekenhet, og utvikling på eget personlige plan, uten at dette går ut over erfaringsoverføring kolleger og avdelinger i mellom.

Den formålsrasjonelle og substansielle tilnærmingen akkompagneres videre av **teoretisk rasjonalitet**. Den uttalte teorien inneholder spesifikke og konkrete begreper om erfaringsoverføring, som så ønskes iverksatt. Selskapet har laget et intelligent teoretisk system for å trekke ut fruktene av praktisk arbeid, og hvordan disse skal overføres til nye situasjoner. Den trinnvise og sekvensielle inndelingen Ergodesign bygger på er et eksempel på dette. Erfaringen skal først innhøstes, så kvalifiseres, behovs- og konsekvensanalyseres og deretter inn i en håndbok som skal distribueres.

Erfaringsoverføring innenfor den uttalte teorien innbefatter et tingliggjort syn på selve erfaringen, ved at den fremstilles som et håndfast verbalspråklig uttrykk som så å si kan gå fra hånd til hånd, eller fra hode til hode uten kobling til handling. Det som kanskje er det mest påfallende gapet mellom idealer og realiteter er nettopp forståelsen av hva en erfaring er og hvordan erfaringsoverføring foregår. Der den uttalte teorien reduserer en erfaring til verbalspråklige uttrykk, opererer informantene med et erfaringsbegrep som er i tråd med dagligtalens erfaringsbegrep, dvs at en erfaring er noe mer enn hva man kan fange inn gjennom språket, og innbefatter praktisk ferdighetsforståelse av en sak eller gjenstand. Mens *artikulasjonsmodi* i den uttalte teorien er verbalspråket, henviser ansatte både til verbalspråket og handling.

Videre kommer det frem at det å være erfaren ikke alene handler om hva som kan kalles utøvelse av "teknisk faglige ferdigheter" som f eks å ha lært seg å håndtere teknologien, bruke verktøy, skru, "mekke", sette opp budsjett, velge utstyr, eller å perfeksjonere seg innenfor et fagfelt osv. Studien avdekker også at tilegnelse av slike erfaringer heller ikke kan reduseres til en en-persons-aktivitet, hvor det relasjonelle strekker seg til forholdet mellom den lærende, og en spesiell aktivitet som ønskes lært, jfr Dreyfus og Dreyfus' læringsstige slik den ble presentert i kapittel 3. Man må også mestre de sosiale sidene av det å være deltaker i et praksisfellesskap som å vite hvordan man skal opptre, formulere seg, normer og regler man skal følge, hvem man skal kontakte når, hvor og hvordan, osv som skapes på bakgrunn av et kulturelt fellesskap og sosial interaksjon med andre. Når vi skal si noe om tilegnelse og overføring av erfaringer har denne oppgaven avdekket at det er

meget viktig å se dette i relasjon til og som et uatskillelig aspekt av sosial praksis. Erfaringer tilegnes gjennom handling, er kontekstbundne og sosialt frembrakt.

Også når det gjelder *overføringsmodi* eksisterer det noen ulikheter. Overføringsmodi i den uttalte teorien sammenfaller med det å tilegne seg og bruke generell teori, mens generell teori så vel som modellering av partikulære eksempler, og ikke-verbal overføring (hinting) står sentralt blant ansatte. At en erfaring ikke lar seg artikulere verbalspråklig på en uttømmende måte slik at det er tilstrekkelig for å beskrive hva den omhandler, betyr ikke at det er umulig å overføre slike erfaringer. Vi har sett at informantene i slike sammenhenger viser hverandre hva erfaringen omhandler, eller at de bruker språket som hint for å sette kollegaer på sporet. Vi så også at mottakerne var i fysisk nærkontakt med utstyr og anlegg, og selv kunne se, høre, lukte og kjenne med egne sanser og hender hva visse erfaringer omhandlet, eller utføre rutiner tilknyttet utstyret, anleggene og operasjonene.

Vi har også sett at måten ansatte tilegner og overfører erfaringer på like gjerne skjer ved at de i en og samme overføringssituasjon trer inn og ut av rollen som en som lærer til seg og fra seg, og at overføringen verken alltid foregår som en bevisst analytisk aktivitet, eller som en rettlinjet prosess. Mens *læringsmodi* i den uttalte teorien minner om hva som i kapittel 3 ble kalt *intentio recta*, dvs likefrem læring, fremstår den slik ansatte uttrykker det både som likefrem, men også simultan, amfibisk og oblik.

Andre sider ved erfaringsoverføringen i den uttalte teorien er knyttet til organiseringen av overføringsrelasjonene i nettverket og selve tidshorisonten. I den uttalte teorien har sender og mottaker klart definerte roller med tilhørende krav, plikter og forventninger om ønsket atferd. Det legges opp til et overføringssystem der det er mange ledd og mennesker involvert i overføringsprosessen. Dette har jeg knyttet til ”many hands”-syndromet vi kjenner fra klassisk organisasjonsteori (Offerdal, 1992). Sender og mottaker er fremmede for hverandre, og den som f eks kvalifiserer erfaringen er ikke den samme som har gjort seg erfaringen. Videre skal erfaringen kvalifiseres i henhold til objektive standarder og gjeldende regler, dvs KP-18, og det er nettverket som til slutt står samlet bak kvalifiseringen. Det blir få konkrete personer erfaringen kan spores tilbake til. Det betyr at ansatte handler i tråd med prinsippet Offerdal kaller ”etics of neutrality”, og som i siste instans resulterer i ”etics of structure”, dvs ansvaret flyttes over fra den enkelte som gjør seg en erfaring, til nettverket. I dette perspektivet uteblir den umiddelbare responsen, siden

erfaringen skal kvalifiseres av et utvalg mennesker som møtes et par ganger i året. Det tar således tid fra erfaringen gjøres, til den kvalifiseres, kommer inn i en håndbok og igjen kan distribueres tilbake til brukerne. At ansatte opplever dette som en tung prosess blir tydelig når vi oppsummerer hva som kjennetenger vellykkede erfaringsoverføringer, slik ansatte beskriver det. Her påpekes det at sender og mottaker innehar relevante erfaringer i første person med det erfaringen tar sikte på å beskrive, at de gir hverandre umiddelbar eller rask respons i overføringssituasjonen som er preget av tillit, og at man kjenner til eller har møtt mottakerne i tidligere ansikt til ansikt-situasjoner. Dette forutsetter også at ansatte føler eierskap til og behov for erfaringer som skal overføres, og at disse springer ut av konkrete arbeidsoppgaver i det daglige. Det kan derfor synes som om byråkratiske trekk ved organisasjonen som behovet for mange involverte mennesker i kvalifiseringen av erfaringer, bruk av objektive regler for ønsket atferd og reduksjon av ansvar fra den enkelte til et nettverk av mennesker, dvs organisasjonsstrukturer, skaper en treghet som kan bidra til å hemme erfaringsoverføringen. Mens den uttalte teorien legger opp til et langtidsperspektiv på erfaringsoverføringssituasjonen, opererer ansatte mer ut fra et ”her og nå” - perspektiv.

Mye tyder på at ansattes måte å jobbe på ikke nødvendigvis følger den underliggende logikken som synliggjøres gjennom formålsrasjonalitet og teoretisk rasjonalitet. Lederørsdrivingen kan stå som et eksempel på hvordan ansatte i gitte ”her og nå”-situasjoner er nødt til å handle pragmatisk for å gjennomføre operasjonen. De vurderer kontinuerlig tilgjengelige midler de rår over i situasjonen og muligheter for å nå konkrete mål underveis i operasjonen, så å si fra time til time og steg for steg i operasjonen. Videre skapes løsningsforslag underveis i situasjoner, som delvis sammenfaller med og delvis er forskjellig fra tidligere praksis/ handlinger. Erfaringen og kunnskapen ansatte anvender, fremtrer ikke alltid tydelig, eller artikuleres gjennom språket, eller eksisterer på forhånd osv. Arbeid følger således en form for **praktisk rasjonalitet** som ikke alltid er forutsigbar, på forhånd gitt, eller kan omsettes i overensstemmelse med forventninger innbakt i et langtidsperspektiv. Denne formen for praktisk rasjonalitet hvor ansatte hele tiden må jobbe raskt, anvende tilgjengelige hjelpemidler og komme opp med løsningsforslag de kanskje ikke har forestilt seg på forhånd, og som virker (!) overskrider således den teoretiske rasjonaliteten slik den kommer til uttrykk i den uttalte teorien generelt.

10.3 Hvordan kan erfaringsoverføring i Statoil forstås?

Den overordnede problemstillingen for denne oppgaven ble formulert i spørsmålet: Hvordan kan erfaringsoverføring i Statoil forstås? Et argument for dette valget var at det var forsket og skrevet lite om fenomenet erfaringsoverføring da jeg begynte på oppgaven. Jeg ønsket å finne ut hva ansatte selv la i fenomenet, og hvilken praksis de utførte for å realisere erfaringsoverføring. Underveis i mitt hovedfagsarbeid ble flere avhandlinger om erfaringsoverføring, og beslektede problemstillinger om læring av erfaring, ferdigstilt (Hustad Pedersen 1995, Skule 1996, Aase 1997, Sørensen 1997, Husemoen 1998, Thorhus 1998). I enkelte av disse kommer det frem at oljeindustrien i for sterk grad har fokusert på formelle overføringssystem med vekt på eksplisitt kunnskap, dvs verbalspråklig artikulert kunnskap, uten å ta hensyn til at det finnes kunnskap som er taus (Aase, 1997, Sørensen, 1997 og Husemoen, 1998). Noen påpeker at organisasjoner ofte i liten grad har vært oppmerksomme på betydningen handling har for individets og organisasjonens evne til å tilegne og overføre erfaringer (Hustad Pedersen 1995, Skule 1996, Sørensen, 1997). Det blir bl a hevdet at man innenfor organisasjoner ofte tar for gitt at erfaringer kan artikuleres verbalspråklig, og overføres til andre som leser, reflekterer og anvender disse i egen arbeidssituasjon. Vellykket erfaringsoverføring fremstår som avhengig av den kognitive aktiviteten som foregår hos mottakeren, løsrevet fra handling. En slik forståelse av erfaringsoverføring faller inn under hva som i kapittel 3 ble karakterisert som *det rasjonalistiske kunnskapsperspektivet*. Som vi så i kapittel 5 samsvarer idealene skissert i den uttalte teorien dvs oppfatninger om hva en erfaring er og hvordan den overføres, med en slik kunnskapsforståelse. For å forstå hvordan ansatte i Statoil tilegner og overfører erfaringer i sitt daglige arbeid har det i denne oppgaven vært nyttig å hente tankegods fra *det pragmatiske perspektivet* som bygger på antakelsene om at en erfaring er noe mer enn verbalspråklig artikulert kunnskap, og betydningen handling har for individets og organisasjoners tilegnelse og overføring av erfaring jfr over.

10.4 Dagens situasjon

Denne oppgaven baserer seg hovedsakelig på intervjuer foretatt våren og høsten 1995, med oppfølgingsspørsmål i 1996 – 97. I lys av at det er gått et tiår siden undersøkelsen ble utført vil et relevant spørsmål være; *Hvordan er situasjonen i dag?* Når det gjelder

inndelingen av KP/TOB/ ROB er denne dokumentstrukturen erstattet med AR (Activity requirement)/ WR (Work prosess requirement)/ WD (Work description), som i prinsippet tilsvarer det samme, men som er lagt opp for hele selskapet og ikke bare oppstrømsvirksomheten (U&P). Ved siden av navnskifte er det foretatt en dataomlegging fra Lotus Notes til WEB-basert. En tidligere prosjektdeltaker hevdet at terskelen for å gå inn og bearbeide erfaringer er blitt lavere. Den tidligere overføringen av ”erfaringsoverføring” som ble gjort i det gamle Lotus Notes – systemet, og som ikke ble forstått eller akseptert av de tidligere kildekoordinatorene, går nå lettere. Det er også blitt klarere rollefordeling, ved at du ikke har flere ”kildekoordinatorene”, men en sentralt plassert person bak hvert dokument AR/ WR/WD, (tidligere KP/TOB/ROB). Man får ikke publisert et revidert dokument uten at man har besvart de kommentarene/ erfaringene som er logget mot dokumentet. Dagens utfordring ligger i spenningen mellom at noen opplever at detaljnivået er for høyt, mens andre som feks førstelinjeledere/ utførere synes dokumentasjonen er for generell. Videre er det ikke en selvfølge at ansatte bruker de detaljerte dokumentene som arbeidsbeskrivelser, men at det fremdeles er som tidligere, basert på hva de selv mener de har kunnskap om.

En annen kilde påpeker også at selskapet nå er i gang med det tredje prosjektet på ti år som skal forenkle og forbedre den styrende dokumentasjonen og tilgjengeligheten av denne. Begrepet erfaringsoverføring er byttet ut med begrepet læring, men grunnforståelsen er den samme: Styrende dokumenter er av ledelsen oppfattet som viktig bidrag i organisasjonens læring.

11 Litteraturliste

Adler, P. S og Borys, B (1996): *Two types of Bureaucracy: Enabling and Coercive*.
Administrative Science Quarterly, 41: 61-89

Andreassen, K Schou og Wadel, C (1989): *Ledelse, teamarbeid og temautvikling i fotball og arbeidsliv*, Seek as, Flekkefjord

Argyris, C & Schön, D. A (1978): *Organizational Learning: A theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Massachusetts

Atkinson, Paul (1990): *The Ethnographic Imagination. Textual Constructions of Reality*.
Routledge, New York/ London.

Borstad, Arnstein (1992): *Ergodesign, konsept og metode for erfaringsoverføring*,
Statoilrapport

Brown, J. S and Duguid, P (1991): *Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation*, Organizational Science, vol 2, no 1, February, s 40 - 57

Clegg, Steward (1990): *Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World*, Sage

Coffey, Amanda og Atkinson, Paul (1996): *Making sense of qualitative data : complementary research strategies*, Thousands Oaks, Sage, California

Dreyfus, Hubert og Dreyfus, Stuart (1986): *Mind over Machine*, Blackwell, Oxford

Edmondson, Ricca (1984): *Rhetoric in sociology*. Macmillan, London

Edwards, Richards C (1978): *Contested terrain*, Basic Books

Eikeland, Olav (1995): *Aksjonsforskningens horisonter – et forsøk på å se lengre enn sin egen nesetipp*, Research in action/ Forskning og handling, AFIs skriftserie nr. 1, Oslo

Eikeland, Olav (1997): *Erfaring, dialogikk og politikk: den antikke dialogfilosofiens betydning for rekonstruksjonen av moderne empirisk samfunnsvitenskap: et begrepshistorisk og filosofisk bidrag*, Arbeidsforskningsinstituttet

Elvenes, B O (1991): *Experience Transfer Among Managers in Very Large Prosjects – Myth or Continuous Process?* Nornett 91, Konferanse/ foredrag

Fayol, Henry (1949): *General and Industrial Management*. Pitman, London

Flyvbjerg, Bent (1991): *Rationalitet og magt. Bind 1- Det konkrete videnskap*. Akademisk Forlag. København

Fuglestad, Otto Laurits (1997): *Skriveprosessen i kvalitativ forskning*, i Erik Fossåskaret, Otto Lautits Fuglestad, Tor Halvdan Aase , *Metodiske feltarbeid. Produksjon og tolking av kvalitative data*, Universitetsforlaget, Oslo

Geertz, Clifford (1988): *Works and Lives: The Anthropologist as Author*, Stanford University Press, Stanford

Geertz, Clifford (1993): *The interpretation of cultures*, Fontana Press

Gilje, Nils og Grimen, Harald (1993): *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger. Innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*, Universitetsforlaget

Granovetter, Mark S (1973): *The strength of weak ties*, Am. Journal of Sociology, 78: 1360-1360

Grimen, Harald (1991): *Taus kunnskap og organisasjonsstudier*, Arbeidsnotat, basert på en forelesning på LOS-senteret 26.04.1991

Grytli, Tori og Skule, Sveinung (1997): *Teknologisk utvikling og samfunnsendring. Eksempler fra oljehistorien og bankhistorien*. Fafo-rapport 217

Gullestad, Marianne (1989): *Kultur og hverdagsliv. På sporet av det moderne Norge*. Universitetsforlaget. Oslo

Hanks, W F (1991): *Referential practice, language and lived space among the Maya*. University of Chicago Press. Chicago

Hanssen-Bauer, Johan (1990): *Plattformdesign. Prosjektering av arbeidsmiljø til havs*. Ad Notam

Homans, George (1961): *Social Behavior: Its elementary forms*. Harcourt, Brace New York

Husemoen, Mette Suzanne (1997): *Bridging operation and design. The encounter between practical and discipline-based knowledge in offshore platform design*. Doktoravhandling. NTNU Trondheim

Johannessen K. S (1986): *Wittgensteins senfilosofi – Et utkast til en fortolkning*, Universitetet i Bergen/ Filosofisk institutt, Stensilserie nr. 42. Bergen

Johannessen K. S (1988): *The concept of Practice in Wittgensteins Later Philosophy*, Inquiry, vol 31, no 3, pp 357-369

Kolb, David A og Fry, Ronald (1975): *Towards an Applied Theory of Experimental Learning*. I Cooper, C (ed): *Theories and group processes*. John Wiley. London

Lave, J & Wenger, E (1991): *Situated Learning: Legitimate peripheral participation*, Cambridge University Press. New York

Lewitt, B og March, J. G (1988): *Organizational Learning*, Ann. Rev Sociols, vol 14, s 319 – 340.

Løchen, Yngve (1965): *Idealer og realiteter I et psykiatrisk sykehus*. Universitetsforlaget. Oslo

Mørkeseth, Elisabeth Ianke (1995): *Ansvar for egen læring: Om læringskultur i et oljeselskap*. Universitetet i Stavanger. Stavanger

Offerdal, Audun (1992), *Den politiske kommunen*, Det Norske Samlaget

Pedersen, Anne Grete Hustad (1995): *Barrierer for erfaringsoverføring innad i en bedrift : med fokus på erfaringskunnskapens form og situasjonstilknytning samt noen organisasjonsmessige rammer*. Hovedoppgave i pedagogikk, Universitetet i Oslo

Quale, Thoralf Ulrik (1993): *Design for Safety and Productivity in Large Scale Industrial Projects: The case of the Norwegian offshore oil development*. I B. Wilpert & T.U Qvale (eds.), *Reliability and safety in hazardous work systems – approaches to analysis and design*. Hove (UK): Lawrence Erlbaum Ass.

Ragin, Charles C. (1994): *Constructing Social Resarch. The Unity of Diversity of Method*. Pine Forge Press.Thousands Oaks.

Ritzer, George (1994): *Sociological Beginnings*, McGraw-Hill, New York

Ryles, Gilbert (1949): *The concept pf Mind*, reprint 1990, Penguin Books. London

Schøn, A Donald (1983): *The reflective practitioner: How Professionals Think in Action*, Basic books. New York

Schwandt, Thomas (1994): *Constructivist Approaches to Human Inquiry* I Norman K Denzin & Yvonna Lincoln (eds.) *Handbook of qualitative research*. Thousand Oakes, California

Skule, Sveinung (1994): *From skills to organizational practice. A study of the relation between vocational education and the organizational learning in the food processing industry*. Doktor ingeniøravhandling 1994:83, Institutt for organisasjons- og arbeidslivsfag, NTNU, Trondheim

Sørensen, Terje (1997): *Erfaring som taus kunnskap: En metode for læring i organisasjoner etablert ved praksis i Statoil boreavdeling fra et kunnskapsperspektiv*.

Sørholdt, Kari (1996): *Tverrfaglig samarbeid – visjon eller virkelighet? En kvalitativ studie av tverrfaglig samarbeid i et forskningsmiljø*, Hovedfagsoppgave i sosiologi, Institutt for sosiologi og statsvitenskap, NTNU

Statoil: Internt notat (1993)

Taylor, Charles (1995): *Philosophical Arguments*. Harvard University Press, Cambridge Massachussetts London, England

Thompson, Paul og McHuge, David (1990): *Work Organisations*”, Macmillan Press Ltd. London

Thorhus, Cathrine (1998): *Om relasjonen mellom intensjon og realitet. Utfordringer knyttet til deltakerenes påvirkning av en implementeringsprosess*, Hovedfagsoppgave i sosiologi, Institutt for sosiologi og statsvitenskap, NTNU, Trondheim

Thorsrud, Einar og Emery, Fred E (1969): *Medinflytande och engagemeng i arbetet: norska försök med självstyrande grupper*, Utvecklingsrådet för samarbetsfrågor, Stockholm

Wadel, Cato (1990): *Den samfunnsvitenskapelige konstruksjon av virkeligheten*. Seek a/s, Flekkefjord.

Wittgenstein, Ludwig (1958): *Philosophical investigations*, tran. G.E.M Anscombe, Basil Blackwell, Oxford

Womack, James P. et. al. (1990): *The Machine that Changed the World*. Macmillan Publishing Company, New York

Wulff, Ingrid Anette (1997): *Implementing Ergonomics in Large-Scale Engineering Design. Communicating and Negotiating Requirements in an Organizational Context*, Doktorgradsavhandling, NTNU, Trondheim

Aase, Karina (1997): *Experience transfer in Norwegian oil and gas industry. Approaches and organizational mechanisms*. Doktoravhandling . NTNU. Trondheim

Aase, Tor Halfdan (1997): *Tolking av kategorier. Observasjon, begrep og kategori*. Artikkel i boken *Metodisk feltarbeid. Produksjon og tolking av kvalitative data*. Universitetsforlaget, Oslo

Alle kilder som er brukt i denne oppgaven er oppgitt.

Antall ord i oppgaven er : 53 272

12 Vedlegg 1

	IDEALER	REALITETER
MENNESKESYN	Formålsrasjonelle aktører som handler i tråd med organisasjonens overordnede mål	Ansatte handler i overensstemmelse med substansielle verdier knyttet til betydningen av faglig utvikling, yrkesstolthet og ønsket om å perfektionere seg innenfor eget fagfelt.
KUNNSKAPSIDEAL		
- Erfaring	Fakta/ informasjon/ verbalspråklig uttrykk	Fakta/ informasjon/ verbalspråklig uttrykk Praktisk ferdighetsforståelse av en sak eller gjenstand
- Artikulasjonsmodi	Viten- hva	Viten- hvordan
- Overføringsmodi	Verbalspråket Generell teori	Verbalspråket og handling Generell teori og partikulære eksempler. Handling og hinting gjennom verbal og ikke-verbal kommunikasjon
- Læringsmodi	Sekvensiell/ trinnvis/ oppdelt og målrettet gjennom fokus på innhøsting, kvalifisering, behov- og konsekvensanalyse og spredning av informasjon Intentio recta	Simultan og amfibisk (likefrem og oblik) Vekselvis hoppe inn og ut av rollen som en som lærer fra seg og en som lærer til seg.

VELLYKKEDE ERFARINGS- OVERFØRINGS- RELASJONER	Mange ledd og mennesker involvert i overføringsprosessen/ ”many hands” – syndromet Sender og mottaker fremmede for hverandre - ikke umiddelbar respons	Sender og mottaker innehar relevante erfaringer i første person, gir hverandre umiddelbar eller rask respons, er preget av tillit, deltakere i felles språkspill, føle eierskap og behov for erfaringer som ønskes overført, springer ut av konkrete oppgaver i det daglige
TIDSHORISONT	Langtidsperspektiv	”Her og nå”-perspektiv
SPRÅK	Avbildning av virkeligheten	Redskap og handling
LAGRING AV ERFARINGER	I styrende dokumentasjon	I dokumentasjon, individet, språkspillet, relasjoner, rutiner, praksisfellesskap Historien og handlinger
ORGANISERING GJENNOM NETTVERK	Sterk grad av formalisering Klart definerte roller og relasjoner med tilhørende krav, plikter og forventninger til utøvelse Nøytral handling på bakgrunn av gjeldende regler (kp-18)	Nettverk springer ut av behov i egen arbeidssituasjon, varierer med oppgaver som ønskes løst Søker mennesker man har etablert personlige relasjoner til

	<p>Sender og mottaker ikke nødvendigvis samme førstepersonserfaringer</p> <p>Ukjente nettverksdeltakere</p>	
DELTAKER-HORISONTER	<p>Helhetstenkning og fokus på stordriftsfordeler</p>	<p>Lokal horisont knyttet til fagavdeling/ praksisfellesskap innenfor egen organisasjonsenhet</p>
DOKUMENTASJON	<p>Generell teori</p> <p>Kontekstuavhengig</p> <p>Tilpasset erfarne utøvere</p>	<p>Spesifikk teori, springer ut av arbeidsoppgaver tilknyttet egen avdeling</p> <p>Kontekstavhengig</p> <p>Preget av ord og uttrykk</p> <p>ansatte selv er vant til å bruke/ språkspill</p>